

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Известия  
Юго-Западного  
государственного  
университета  
Серия: Экономика. Социология. Менеджмент  
Научный журнал**

Том 15 № 3 / 2025

---

**Proceedings  
of the Southwest  
State University  
Series: Economics, Sociology and Management  
Scientific Journal**

Vol. 15 № 3 / 2025



**Известия Юго-Западного  
государственного университета.  
Серия: Экономика. Социология. Менеджмент  
(Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta.  
Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment)**

Научный рецензируемый журнал

Основан в 2011 г.

Цель издания – публичное представление научной общественности научных результатов фундаментальных, прикладных, проблемно-ориентированных научных исследований в таких отраслях, как экономические, философские и социологические науки.

Основными разделами журнала являются: тренды мировой и национальной экономики; модернизация и инновационно-технологическое развитие экономики; управление в социально-экономических системах; экономическая политика и механизмы ее реализации; государство и бизнес на пути цифровой трансформации; актуальные проблемы развития региональных социально-экономических систем; экономика и организация деятельности предприятий, отраслей, комплексов; приоритеты развития маркетинговой и логистической деятельности; социально-экономическое прогнозирование и моделирование; институциональные факторы развития экономических систем; проблемы и перспективы развития финансового сектора; трудовые ресурсы и образование; социально-экономические проблемы современного общества; философские исследования природы, общества, человека; научные исследования молодых ученых.

В журнале публикуются оригинальные работы (ранее не опубликованные), в том числе обзорные статьи, рецензии и обсуждения, соответствующие тематике издания.

Целевая аудитория: научные работники, профессорско-преподавательский состав образовательных учреждений, экспертное сообщество, молодые ученые, аспиранты, заинтересованные представители общественности, бизнеса и органов власти.

Журнал придерживается политики открытого доступа. Полнотекстовые версии статей доступны на сайте журнала, научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. Журнал индексируется в международной базе данных Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).

Журнал включен в перечень ведущих научных журналов и изданий ВАК Минобрнауки России, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора наук, кандидата наук по следующим научным специальностям:

Экономические науки: 5.2.2; 5.2.3; 5.2.6; 5.2.1; 5.2.4; 5.2.5.

Философские науки: 5.7.2; 5.7.6; 5.7.7; 5.7.8.

Социологические науки: 5.4.2; 5.4.4; 5.4.6; 5.4.7.

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:**

**Емельянов Сергей Геннадьевич**, д-р техн. наук, профессор, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, ректор, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА:**

**Бессонова Елена Анатольевна**, д-р экон. наук, профессор, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Абрамов Александр Петрович**, д-р социол. наук, доцент, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

**Банк Сергей Валерьевич**, д-р экон. наук, профессор, МИРЭА – Российский технологический университет (Москва, Россия)

**Асеева Ирина Александровна**, д-р филос. наук, профессор, Институт научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия)

**Буданов Владимир Григорьевич**, д-р филос. наук, доцент, Институт философии РАН (Москва, Россия)

**Волохова Наталья Владимировна**, д-р филос. наук, доцент, Курский государственный университет (Курск, Россия)

**Герасимова Ирина Алексеевна**, д-р филос. наук, профессор, Институт философии РАН (Москва, Россия)

**Гребенщикова Елена Георгиевна**, д-р филос. наук, Институт научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия)

**Зотов Виталий Владимирович**, д-р социол. наук, профессор, Московский физико-технический институт (национально-исследовательский университет) (Москва, Россия)

**Каменева Татьяна Николаевна**, д-р социол. наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (Москва, Россия)

**Каменский Евгений Георгиевич**, д-р филос. наук, доцент, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

**Киселев Сергей Викторович**, д-р экон. наук, профессор, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

**Кулагина Наталья Александровна**, д-р экон. наук, профессор, МИРЭА – Российский технологический университет (Москва, Россия)

**Минакова Ирина Вячеславна**, д-р экон. наук, профессор, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

**Налетова Ирина Владимировна**, д-р филос. наук, профессор, Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина (Тамбов, Россия)

**Нямдорж Даваахуу**, канд. экон. наук, Улан-Баторский филиал Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова (Улан-Батор, Монгольская Народная Республика)

**Ободец Роман Васильевич**, д-р экон. наук, доцент, Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (Уфа, Россия)

**Преображенский Борис Георгиевич**, д-р экон. наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Воронеж, Россия)

**Проняева Людмила Ивановна**, д-р экон. наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления – филиал (Орел, Россия)

**Рисин Игорь Ефимович**, д-р экон. наук, профессор, Воронежский государственный университет (Воронеж, Россия)

**Родионов Дмитрий Григорьевич**, д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (Санкт-Петербург, Россия)

**Стефановская Наталия Александровна**, д-р социол. наук, доцент, Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина (Тамбов, Россия)

**Сухарев Олег Сергеевич**, д-р экон. наук, профессор, Институт экономики РАН (Москва, Россия)

**Тен Юлия Павловна**, д-р филос. наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

**Ткачева Татьяна Юрьевна**, д-р экон. наук, доцент, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

**Трещевский Юрий Игоревич**, д-р экон. наук, профессор, Воронежский государственный университет (Воронеж, Россия)

**Шелковников Сергей Александрович**, д-р экон. наук, профессор, Новосибирский государственный аграрный университет (Новосибирск, Россия)

**Яновская Ольга Алексеевна**, д-р экон. наук, профессор, Независимое агентство аккредитации и рейтинга (Нур-Султан, Республика Казахстан)

**Учредитель и издатель:**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

**Адрес учредителя, издателя и редакции**

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

**Телефон:** (4712) 22-25-26,

**Факс:** (4712) 50-48-00.

**E-mail:** rio\_kursk@mail.ru

**Наименование органа, зарегистрировавшего издание:**


Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (ПИ №ФС77-82284 от 23.11.2021).

ISSN 2223-1552 (Print)

DOI Prefix: 10.21869

**Сайт журнала:** <https://swsu.ru/izvestiya/serieconom/>

© Юго-Западный государственный университет, 2025

 Материалы журнала доступны под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License

**Типография:**

Полиграфический центр  
Юго-Западного государственного  
университета, 305040, г. Курск,  
ул. 50 лет Октября, 94

**Подписка и распространение:**

журнал распространяется по подписке.  
Подписной индекс журнала 44284  
в объединенном каталоге «Пресса России».

**Периодичность:** один раз в два месяца

**Свободная цена.**

Оригинал-макет подготовлен А. Е. Джиоевой

Подписано в печать 30.06.2025. Формат 60x84/8.

Дата выхода в свет 05.08.2025.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. 34,7.

Тираж 1000 экз. Заказ 25.

16+



# Proceedings of the Southwest State University Series: Economics, Sociology and Management

Peer-reviewed scientific journal

Published since 2011

The purpose of the publication is to publicly present to the scientific community the scientific results of fundamental, applied, problem-oriented scientific research in industries such as economic, philosophical and sociological sciences.

The main sections of the journal are: trends of the world and national economy; modernisation and innovative technological development of economy; management in socio-economic systems; economic policy and mechanisms of its realization; the government and business on the path of the digital transformation; actual problems of regional socio-economic systems development; economics and organization of enterprises, industries, complexes; development priorities of marketing and logistics activities; socio-economic forecasting and modelling; institutional factors of economic systems development; problems and prospects of the financial sector development; human resources and education; socio-economic problems of modern society; philosophical study of nature, society and human; scientific researches of young scientists.

The journal publishes original works (previously unpublished), including review articles, reviews, and discussions relevant to the subject of the publication.

Target audience: scientists, faculty of educational institutions, expert community, young scientists, graduate students, interested representatives of the public, business and government.

The magazine adheres to an open access policy. Full-text versions of articles are available on the website of the journal, the scientific electronic library eLIBRARY.RU. The journal is indexed in the international database Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).

The journal is included in the list of leading scientific journals and publications of the Higher Attestation Commission of the Russian Ministry of Education and Science, in which the main scientific results of dissertations for the degree of Doctor of Science, Candidate of Science (Ph.D) in the following scientific specialties should be published:

Economic sciences: 5.2.2; 5.2.3; 5.2.6; 5.2.1; 5.2.4; 5.2.5.

Philosophical sciences: 5.7.2; 5.7.6; 5.7.7; 5.7.8.

Sociological sciences: 5.4.2; 5.4.4; 5.4.6; 5.4.7.

## EDITOR-IN-CHIEF

**Sergey G. Yemelyanov**, Doctor of Engineering Sciences, Professor, a Holder of the Russian Government Prize in the Field of Science and Engineering, Rector of the Southwest State University (Russia, Kursk)

## DEPUTY EDITOR

**Bessonova Elena Anatolyevna**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Southwest State University (Kursk, Russia)

## EDITORIAL BOARD

**Aleksandr P. Abramov**, Doctor of Sociology, Associate Professor, Southwest State University (Kursk, Russia)

**Irina A. Aseyeva**, Doctor of Philosophy, Professor, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

**Irina A. Gerasimova**, Doctor of Philosophy, Professor, Institute of Philosophy, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

**Elena G. Grebenshchikova**, Doctor of Philosophy, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

**Sergey V. Bank**, Doctor of Economics, Professor, MIREA-Russian Technological University (Moscow, Russia)

**Vladimir G. Budanov**, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Institute of Philosophy, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

**Tatyana N. Kameneva**, Doctor of Sociology, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

**Evgeny G. Kamensky**, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Southwest State University (Kursk, Russia)

**Sergey V. Kiselev**, Doctor of Economics, Professor,  
Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

**Natalia A. Kulagina**, Doctor of Economics, Professor,  
MIREA – Russian Technological University (Moscow,  
Russia)

**Irina V. Minakova**, Doctor of Economics, Professor,  
Southwest State University (Kursk, Russia)

**Irina V. Naletova**, Doctor of Philosophy,  
Professor, Derzhavin Tambov State University  
(Tambov, Russia)

**Nyamdorzh Davaahuu**, Candidate of Economics, Ulan  
Bator Branch of Plekhanov Russian University of  
Economics (Ulan Bator, Mongolian People's Republic)

**Roman V. Obodets**, Doctor of Economics, Associate  
Professor, Bashkir Academy of Public Administration  
and Management under the Head of the Republic  
of Bashkortostan (Ufa, Russia)

**Boris G. Preobrazhensky**, Doctor of Economics,  
Professor, Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration (Voronezh, Russia)

**Lyudmila I. Pronyaeva**, Doctor of Economics, Professor,  
Russian Presidential Academy of National Economy and  
Public Administration, Central Russian Institute of  
Management – Branch (Orel, Russia)

**Igor E. Risin**, Doctor of Economics, Professor, Voronezh  
State University (Voronezh, Russia)

**Dmitry G. Rodionov**, Doctor of Economics, Professor,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
(St. Petersburg, Russia)

**Natalia A. Stefanovskaya**, Doctor of Sociology,  
Associate Professor, Tambov State University  
named after G. R. Derzhavin (Tambov, Russia)

**Sergey A. Shelkovnikov**, Doctor of Economics, Professor,  
Novosibirsk State Agrarian University (Novosibirsk, Russia)

**Oleg S. Sukharev**, Doctor of Economics, Professor,  
Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences  
(Moscow, Russia)

**Yulia P. Ten**, Doctor of Philosophy, Professor, Financial  
University under the Government of the Russian  
Federation (Moscow, Russia)

**Tatyana Yu. Tkacheva**, Doctor of Economics, Associate  
Professor, Southwest State University (Kursk, Russia)

**Yuri I. Treshchevsky**, Doctor of Economics, Professor,  
Voronezh State University (Voronezh, Russia)

**Natalia V. Volokhova**, Doctor of Philosophy, Associate  
Professor, Kursk State University (Kursk, Russia)

**Vitalij V. Zotov**, Doctor of Sociology, Professor, Moscow  
Institute of Physics and Technology (National Research  
University) (Moscow, Russia)

**Olga A. Yanovskaya**, Doctor of Economics, Professor,  
Independent Agency of Accreditation and Rating  
(Nursultan, Republic of Kazakhstan)

**Founder and Publisher :**  
“Southwest State University”

**Official address of the Founder, Publisher  
and Editoriat Office:**

305040, Russia, Kursk, ul. 50 Let Oktyabrya, 94

**Phone:** (+74712) 22-25-26,

**Fax:** (+74712) 50-48-00.

**E-mail:** [rio\\_kursk@mail.ru](mailto:rio_kursk@mail.ru)

**The Journal is officially registered by:**

The Federal Supervising Authority in the Field  
of Communication, Information Technology and Mass media  
(PI №FS77-82284 of 23.11.2021).

**ISSN** 2223-1552 (Print)

**DOI Prefix:** 10.21869

**Web-site:** <https://swsu.ru/izvestiya/serieeconomy/>

© Southwest State University, 2025



Publications are available in accordance with  
the Creative Commons Attribution 4.0 License

**Printing office:**

Printing Center

of the Southwest State University,  
305040, Russia, Kursk,  
ul. 50 Let Oktyabrya, 94

**Subscription and distribution:**

the journal is distributed by subscription.  
Subscription index 44284 in the General  
Catalogue “Pressa Rossii”

**Frequency:** once in two months

**Free-of-control price.**

Original lay-out design: A. E. Djioeva

Sent to the printer 30.06.2025. Format 60x84/8.

Release date 05.08.2025.

Offset paper. Printer’s sheets: 34,7.

Circulation 1000 copies. Order 25.

16+

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ТРЕНДЫ МИРОВОЙ И НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ</b> .....	<b>10</b>
Использование передовых цифровых технологий в продовольственных системах стран Африканского региона .....	10
<i>Кузьмина В. М., Пархомчук М. А., Шергин Е. В.</i>	
Оценка эффектов от потенциального введения экспортной пошлины на пшеницу в Казахстане.....	23
<i>Сеитов С. К.</i>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ</b> .....	<b>37</b>
Гибкие технологии управления: научный дискурс развития теоретического базиса .....	37
<i>Лепа Р. Н., Савченко М. В., Савченко И. В., Белоброва Н. В.</i>	
Актуальные вопросы управления предприятиями, перешедшими в государственную собственность Российской Федерации от иностранного капитала, в условиях геополитической напряженности .....	58
<i>Мартыненко Т. В., Черкашина Т. А., Хаустова Т. В., Яковенко А. А.</i>	
Эволюция концепций стратегического управления фирмой сквозь призму эффективности.....	71
<i>Олешкевич С. И., Голикова Г. В.</i>	
<b>ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС НА ПУТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ</b> .....	<b>87</b>
Цифровые технологии мониторинга качества продуктов питания .....	87
<i>Федотова Г. В., Капустина Ю. А., Ларионова И. С.</i>	
Роль Федерального казначейства в цифровизации государственного сектора.....	102
<i>Маркина С. А., Агеева П. А.</i>	
Идентификация рисков цифровизации производства зерна .....	118
<i>Генералов И. Г.</i>	
Особенности формирования понятия цифровой зрелости в гостиничной индустрии .....	128
<i>Пирогова О. Е., Четвернин Е. И.</i>	
<b>АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ</b> .....	<b>140</b>
Логическая структура регионального ресурсного потенциала в контексте обеспечения экономического суверенитета .....	140
<i>Ткачева Т. Ю., Чепига А. А.</i>	
Анализ взаимосвязи уровня развития регионов и цифрового неравенства.....	152
<i>Стебленко В. В., Ершова И. Г.</i>	
<b>ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ И ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	<b>163</b>
Экономическая эффективность вирусного маркетинга: кейс-стади успешных кампаний.....	163
<i>Пьянова Н. В., Столярова Е. А., Пьянов Р. Р., Крыжановская О. А.</i>	
<b>ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ</b> .....	<b>176</b>
Качество жизни населения как фактор социально-экономического развития страны .....	176
<i>Коптева Ж. Ю., Томакова И. А., Тимошенко Д. А., Анащенко А. Н.</i>	
Роль организаций социального служения в социально-экономическом развитии Российской Федерации....	191
<i>Белуосова С. Н., Локтионова А. И., Чефранова С. А.</i>	
<b>СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ</b> .....	<b>201</b>
Социологический анализ проблемы телефонного мошенничества: экономический и социально-психологический ущерб .....	201
<i>Тюрин И. А.</i>	
Проблема цифрового разрыва в межличностной коммуникации в контексте поколенческой теории .....	212
<i>Ветрова О. А., Сазонова Е. С.</i>	

Направления повышения престижа муниципальной службы.....	224
<i>Каменева Т. Н.</i>	
Профессиональное самоопределение в условиях подвижных технологий: проблемы молодежи с высшим образованием.....	235
<i>Мельник А. Д.</i>	
<b>ФИЛОСОФСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИРОДЫ, ОБЩЕСТВА, ЧЕЛОВЕКА.....</b>	<b>249</b>
Проблема свободы в призме философии права немецких классиков.....	249
<i>Арепьев Е. И., Волохова Н. В., Волохова А. Р., Уфимцева В. А.</i>	
Психиатрический подход к религиозно-мистическому опыту: смена парадигм (философская концептуализация).....	261
<i>Шугуров М. В., Можилин С. И.</i>	
<b>НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ.....</b>	<b>273</b>
Потенциал технологий искусственного интеллекта в автоматизации процессов рекрутмента и управления персоналом на предприятии .....	273
<i>Жукова В. С., Сазонова Е. С.</i>	
Оценка коммуникационной инфраструктурной пространственной системы региона .....	289
<i>Ганеев Р. Р.</i>	
<b>К СВЕДЕНИЮ АВТОРОВ.....</b>	<b>299</b>

## CONTENT

<b>TRENDS OF THE WORLD AND NATIONAL ECONOMY .....</b>	<b>10</b>
Harnessing advanced digital technologies in food systems in the African region .....	10
<i>Violetta M. Kuzmina, Marina A. Parkhomchuk, Evgeny V. Shergin</i>	
Assessing the effects of potential introduction of an export duty on wheat in Kazakhstan .....	23
<i>Sanat K. Seitov</i>	
<b>MANAGEMENT IN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS.....</b>	<b>37</b>
Flexible management technologies: scientific discourse on the development of the theoretical basis.....	37
<i>Roman N. Lepa, Marina V. Savchenko, Irina V. Savchenko, Natalia V. Belobrova</i>	
Current issues of management of enterprises transferred to the state ownership of the Russian Federation from foreign capital in the context of geopolitical tension .....	58
<i>Tatiana V. Martynenko, Tatiana A. Cherkashina, Tatiana V. Khaustova, Artem A. Yakovenko</i>	
The evolution of the company's strategic management concepts through the prism of efficiency .....	71
<i>Stanislav I. Oleshkevich, Galina V. Golikova</i>	
<b>THE GOVERNMENT AND BUSINESS ON THE PATH OF THE DIGITAL TRANSFORMATION.....</b>	<b>87</b>
Digital technologies for monitoring food quality .....	87
<i>Gilian V. Fedotova, Yulia A. Kapustina, Irina S. Larionova</i>	
The role of the Federal Treasury in the digitalization of the public sector.....	102
<i>Svetlana A. Markina, Polina A. Ageeva</i>	
Identification of risks of digitalization of grain production .....	118
<i>Ivan G. Generalov</i>	
Features of formation of the concept of digital maturity in the hotel industry .....	128
<i>Oksana E. Pirogova, Evgeny I. Chetvernin</i>	
<b>ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT .....</b>	<b>140</b>
The logical structure of regional resource potential in the context of ensuring economic sovereignty .....	140
<i>Tatyana Yu. Tkacheva, Anastasia A. Chepiga</i>	
Analysis of the relationship between digital inequality and the level of regional development.....	152
<i>Vladislav V. Steblenko, Irina G. Ershova</i>	
<b>DEVELOPMENT PRIORITIES OF MARKETING AND LOGISTICS ACTIVITIES .....</b>	<b>163</b>
Cost-effectiveness of viral marketing: a case study of successful campaigns.....	163
<i>Natalia V. Pyanova, Elizaveta A. Stolyarova, Ruslan R. Pyanov, Olga A. Kryzhanovskaya</i>	
<b>INSTITUTIONAL FACTORS OF ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT .....</b>	<b>176</b>
Quality of life of the population as a factor in the socio-economic development of the country .....	176
<i>Zhanna Yu. Kopteva, Irina A. Tomakova, Daniil A. Timoshenko, Alexander N. Anashchenkov</i>	
The role of social service organizations in the socio-economic development of the Russian Federation.....	191
<i>Svetlana N. Belousova, Alina I. Loktionova, Sofia A. Chefranova</i>	
<b>SOCIOLOGICAL ASPECTS OF SOCIAL DEVELOPMENT .....</b>	<b>201</b>
Sociological analysis of the problem of telephone fraud: economic and socio-psychological damage.....	201
<i>Igor A. Tyurin</i>	
The issue of the digital divide within the context of generational interpersonal communication.....	212
<i>Oksana A. Vetrova, Elizaveta S. Sazonova</i>	
Areas of increasing the prestige of municipal service .....	224
<i>Tatyana N. Kameneva</i>	

Professional self-determination in conditions of liquid technologies: problems of young people with higher education.....	235
<i>Anastasia D. Melnik</i>	
<b>PHILOSOPHICAL STUDY OF NATURE, SOCIETY AND HUMAN.....</b>	<b>249</b>
The problem of freedom in the optics of philosophy of law in the works of German classics.....	249
<i>Evgeniy I. Arepiev, Natalia V. Volokhova, Arsenia R. Volokhova, Victoria A. Ufimtseva</i>	
Psychiatric approach to religious-mystical experience: a paradigm shift (philosophical conceptualization) .....	261
<i>Mark V. Shugurov, Sergey I. Mozhilin</i>	
<b>SCIENTIFIC RESEARCHES OF YOUNG SCIENTISTS .....</b>	<b>273</b>
The potential of artificial intelligence technologies in automating recruitment and human resources management processes within an organization.....	273
<i>Veronika S. Zhukova, Elizaveta S. Sazonova</i>	
Assessment of the regional communication infrastructure spatial system.....	289
<i>Ruslan R. Ganeev</i>	
<b>INFORMATION FOR AUTHORS .....</b>	<b>299</b>

### Использование передовых цифровых технологий в продовольственных системах стран Африканского региона

В. М. Кузьмина<sup>1</sup> ✉, М. А. Пархомчук<sup>1</sup>, Е. В. Шергин<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: kuzmina-violetta@yandex.ru

#### Резюме

**Актуальность.** Цифровые технологии влияют на процессы снижения издержек производства в продовольственных системах за счет использования IoT-устройств, применения искусственного интеллекта и машинного обучения, использования блокчейн-технологий и смарт-контрактов, внедрения интегрированного и календарного планирования производства, что активно используется современными фермерами и крупными предприятиями.

**Цель** – провести сравнительный анализ практик внедрения цифровых технологий в агропродовольственные комплексы отдельных стран Африки.

**Задачи:** охарактеризовать экономический и научно-технический потенциал отдельных стран Африки, способствующий развитию цифровизации сельского хозяйства; дать оценку практикам внедрения цифровых технологий в сельское хозяйство отдельных стран Африки; выявить проблемы цифровизации сельского хозяйства и предложить направления развития данной отрасли.

**Методология.** Исследование включает научные методы критического анализа литературы, классификации, синтеза, группировки, сравнения и обобщения корпоративных документов отраслевых компаний информационно-аналитических материалов международных статистических служб профильных министерств и организаций научных публикаций по теме исследования.

**Результаты.** Изучено развитие цифровых технологий в продовольственных системах отдельных стран Африки; раскрыта степень реализации нескольких пилотных цифровых программ в сельском хозяйстве с ограниченными данными о фактическом масштабировании проектов и степень управления ими со стороны государства.

**Выводы.** Рассмотрены проблемы внедрения цифровых технологий в сельское хозяйство Африки, такие как: цифровой разрыв, отсутствие конфиденциальности данных и безопасности, недостаточное участие частного сектора, необходимость нормативных изменений. Даются рекомендации по дальнейшему внедрению цифровых технологий, направленных на повышение производительности, устойчивости и инклюзивности продовольственных систем.

---

**Ключевые слова:** цифровые технологии; Африканский континент; сельское хозяйство; международное сотрудничество.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Кузьмина В. М., Пархомчук М. А., Шергин Е. В. Использование передовых цифровых технологий в продовольственных системах стран Африканского региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 10–22. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-10-22>

Поступила в редакцию 09.04.2025

Принята к публикации 05.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Harnessing advanced digital technologies in food systems in the African region

Violetta M. Kuzmina<sup>1</sup>✉, Marina A. Parkhomchuk<sup>1</sup>, Evgeny V. Shergin<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: [kuzmina-violetta@yandex.ru](mailto:kuzmina-violetta@yandex.ru)

### Abstract

**Relevance.** Digital technologies influence the processes of reducing production costs in food systems through the use of IoT devices, the use of artificial intelligence and machine learning, the use of blockchain technologies and smart contracts, the introduction of integrated and calendar production planning, which is actively used by modern farmers and large enterprises.

**The purpose** is to conduct a comparative analysis of the practices of introducing digital technologies into the agro–food complexes of individual African countries.

**Objectives:** to characterize the economic, scientific and technical potential of individual African countries contributing to the development of digitalization of agriculture; to assess the practices of introducing digital technologies into agriculture in individual African countries; to identify the problems of digitalization of agriculture and suggest directions for the development of this industry.

**Methodology.** The research includes scientific methods of critical analysis of literature, classification, synthesis, grouping, comparison and generalization of corporate documents of industry companies, information and analytical materials of international statistical services of relevant ministries and organizations of scientific publications on the research topic.

**Results.** The development of digital technologies in the food systems of individual African countries has been studied; the degree of implementation of several pilot digital programs in agriculture with limited data on the actual scaling of projects and the degree of government management has been revealed.

**Conclusions.** The problems of introducing digital technologies into African agriculture are considered, such as the digital divide, lack of data privacy and security, insufficient participation of the private sector, and the need for regulatory changes. Recommendations are given on further implementation of digital technologies aimed at increasing productivity, sustainability and inclusivity of food systems.

**Keywords:** digital technologies; The African continent; agriculture; international cooperation.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Kuzmina V.M., Parkhomchuk M.A., Shergin E.V. Harnessing advanced digital technologies in food systems in the African region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):10–22. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-10-22>

Received 09.04.2025

Accepted 05.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

В последние годы цифровые технологии стали ключевым вопросом для ре-

шение проблем продовольственных систем во всем мире. За последние несколько лет цифровые технологии и ИКТ

в разных формах (цифровое землепользование, умное поле, умный сад, умная теплица, роботизированное сельское хозяйство, искусственный интеллект (ИИ), БПЛА для зондирования земли, мобильные приложения и платформы), начали проникать в сельскохозяйственный сектор стран Африки. Именно в африканских странах происходит апробация всего этого набора технологических разработок для повышения рентабельности сельского хозяйства.

Цифровые технологии становятся ключевыми инновациями и должны сыграть свою роль в повышении производительности продовольственных систем стран Африки. Цифровизация имеет значительный потенциал для трансформации африканских продовольственных систем и предлагает множество инноваций, использование которых дает возможность эффективно и устойчиво использовать весь потенциал участников продовольственных систем.

Наконец, цифровые продовольственные системы могут повысить инклюзивность за счет содействия обмену опытом, возможности подключения к онлайн-сообществам, обмена цифровой информацией и использования электронной сертификации. Однако при внедрении цифровых технологий необходимо решать вопросы о праве собственности на данные, их использовании, конфиденциальности, обмене и прозрачности.

Цель – провести сравнительный анализ практик внедрения цифровых технологий в агропродовольственные комплексы отдельных стран Африки.

Задачи:

1. Охарактеризовать экономический и научно-технический потенциал отдельных стран Африки, способствующий развитию цифровизации сельского хозяйства.

2. Дать оценку практикам внедрения цифровых технологий в сельское хозяйство отдельных стран Африки.

3. Выявить проблемы цифровизации сельского хозяйства и предложить направления развития данной отрасли.

## Материалы и методы

Исследование включает научные методы критического анализа литературы, классификации, синтеза, группировки, сравнения и обобщения корпоративных документов отраслевых компаний (African Development Bank, African Development Bank Group), информационно-аналитических материалов международных статистических служб (UNCTAD), профильных министерств и организаций (Climate-informed Agroecological Transitions – ATDT), научных публикаций по теме исследования.

## Результаты и их обсуждение

Цифровизация сегодня прочно входит в повседневную жизнь не только простых граждан, но и всех технологических процессов в различных отраслях экономики. Технологии способствуют повышению эффективности работы производственно-сбытовых цепочек в агропроизводстве, что позволяет расширять продовольственные рынки товаров по всей территории стран Африки. Сельские районы тяжело воспринимают новые информационно-коммуникационные и ИИ технологии в силу отсутствия надлежащего уровня технологической и цифровой грамотности населения, но в то же время это создает перспективы для реализации образовательных проектов по цифровому просвещению на территории Африканского континента.

Стимулы для внедрения цифровых технологий заключаются в их конкурентном преимуществе и росте показателей. Возможность бесперебойного и качественного поддержания ключевых бизнес-процессов – в цифровой среде [1]. Низкий уровень автоматизации производственных процессов и административных функций не может стимулировать рост показателей в продовольственных системах [2].

Цифровая трансформация в сельском хозяйстве направлена на переосмысление не только технологических процессов,

что само по себе уже является важным, но и адаптацию продукции под конкретного клиента, которым выступают крупные компании – покупатели агросырья. Это все позволяет нарастить конкурентные преимущества в процессе продажи сырья на агробиржах [3]. Это своего рода «сельскохозяйственная революция», охватывающая продовольственные системы, которые являются высокотехнологичными, радикальными и включающими потенциально революционные технологии [4; 5]. В этих условиях улучшение производительности продовольственных систем является обязательным условием для достижения устойчивой и инклюзивной продовольственной и пищевой безопасности.

Согласно Birner et al., цифровое сельское хозяйство – это по сути применение цифровых инструментов в цепочке создания стоимости продукта [6]. Цифровые инструменты могут принимать две формы – цифровые финансовые активы и утилитарные цифровые права. Цифровые финансовые активы – это записи в реестре, которые по своей сути аналогичны ценным бумагам. Тот, кто купил ЦФА, может в будущем требовать деньги, акции, облигации или прямое право на участие в капитале компании (в зависимости от того, что предусмотрено в ЦФА). Выпуск ЦФА могут осуществлять только юридические лица и индивидуальные предприниматели.

Утилитарные цифровые права – это электронные сертификаты (купоны, ваучеры) на получение конкретных товаров и услуг в будущем. УЦП используются в целях привлечения денежных средств для финансирования экономической деятельности, поэтому их считают инвестиционным инструментом. Инвесторы, предоставившие денежные средства, в будущем получают право на вознаграждение в виде продукта или услуги, произведённых предприятием.

Однако в Центральной Африке потенциал цифровых инноваций для агро-

продовольственных систем раскрыт слабо: по данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединённых Наций, на регион приходится менее 5% цифровых хозяйств, существующих в Африке [7].

В сельском хозяйстве на данный момент можно выделить пять распространённых сегментов цифровых технологий:

1. Датчики и интернет вещей используются для получения информации о состоянии почв, развитии растений, появлении заболеваний и др. показателей состояния агрокультур.

2. Автономные системы позволяют роботизировать основные технологические процессы в сельском хозяйстве.

3. Облачные платформы, направленные на сбор, анализ и сохранение больших объемов данных из разных источников.

4. Искусственный интеллект (ИИ) для оптимизации и прогнозирования процесса выращивания агрокультур.

5. Мобильные приложения для получения доступа к информации о цифровом сельском хозяйстве [8].

Предназначение цифровых технологий сводится не только к снижению экологической нагрузки в агропроизводстве, но и повышению эффективности использования природных ресурсов на основе ESG-стратегии (экологическое, социальное и корпоративное управление – англ. Environmental, Social and Corporate Governance, ESG), которая все больше распространяется в странах с развивающимися экономиками.

Porcioello утверждает, что влияние цифровых технологий на продовольственные системы можно наблюдать через различные категории результатов [9]. Платформа SmartAGRO позволяет автоматизировать процессы в тех отраслях сельского хозяйства, которые являются наиболее трудозатратными и тем самым сократить количество людей, занятых на тяжелом производстве сельхозпродукции, но взамен требуются высококвалифицированные кадры,

способные управлять новыми технологиями.

Платформа DigitalAgro предназначена для координации усилий производителей, покупателей, продавцов и аналитиков в единое информационно-коммуникационное пространство для того, чтобы обеспечить прозрачность коммуникационных связей между основными участниками данного процесса.

С точки зрения правительства, частного сектора и доноров, организованные данные могут улучшить подотчетность, прозрачность и прослеживаемость для дальнейшей интеграции цепочки создания стоимости [10].

Применение цифрового сельского хозяйства в отдельных странах Африки демонстрирует некоторые успехи:

- *Кения*. Компания Huawei делает ставку на цифровую грамотность молодежи, которая легко обучается и стремится к познанию новых технологий, которые могут реально приносить доход в сельском хозяйстве. Для таких студентов компания организует курсы по информационно-коммуникационной грамотности, и одновременно Huawei протягивает оптоволоконный кабель по территории страны для максимального доступа граждан к широкополосному интернету.

Project Mocha – кенийская инициатива, которая помогает фермерам, выращивающим кофе, путем токенизации (цифрового представления) кофейных деревьев на блокчейне повысить доходы. Проект был запущен в июне 2024 года и в настоящее время находится на пилотной стадии: высажено 2000 деревьев, в списке ожидания находятся 1500 фермеров. Проект Mocha позволяет мелким фермерам продавать токены, представляющие экономические права на некоторые из их кофейных деревьев, что дает держателям токенов долю дохода от продажи кофе в течение 10 лет. Это позволяет фермерам уже сейчас получить доступ к финансированию для восстановления ферм, оборудования и обучения [10].

Правительство Кении сотрудничает с Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) для запуска программы цифровой грамотности для фермеров. Глобальная сельскохозяйственная компания Syngenta открыла центр защиты растений в округе Киамбу – первый в своем роде в Кении центр по увеличению производства продуктов питания и внедрению методов регенеративного земледелия среди фермеров. Здесь кенийские фермеры смогут пройти бесплатное обучение, узнать о семеноводстве и способах повышения рентабельности хозяйств для производства качественных продуктов питания. Центр будет открыт для широкой общественности, исследователей, фермеров, студентов и государственных служащих, т. е. для всех причастных к сельскому хозяйству. Центр поможет местным фермерам справиться с климатическими рисками и противостоять угрозам растениеводству на местном уровне [11; 12]. Разработанная телекоммуникационным гигантом Safaricom и группой Vodafone при поддержке программы Mercy Corps AgriFin Accelerate платформа DigiFarm финансируется Mastercard Foundation и размещена Safaricom, которая также предоставляет свой центр данных. На платформе было одобрено около 60 000 цифровых кредитов на вводимые ресурсы с почти 90-процентной ставкой погашения. Примерно 310 000 фермеров получили доступ к обучающему контенту DigiFarm через партнеров по обучению на платформе, таких как Arifu и iCow, и более 50 000 фермеров приобрели вводимые ресурсы через входную платформу DigiFarm (CGIAR).

- *Нигерия*. Исследователи Arouna et al. изучают эффективность мобильного приложения по внесению удобрений через смартфон [13]. Cromptone от AgriIoT использует передовую визуализацию и аналитику данных для оценки и управления питанием сельскохозяйственных культур непосредственно через смарт-

фон, способствуя эффективному и обоснованному внесению удобрений. Это инновационное мобильное приложение использует комбинацию анализа изображений, больших данных и облачных вычислений для получения в реальном времени информации о питательном статусе сельскохозяйственных культур прямо с обычного смартфона. Такой подход значительно упрощает процесс анализа питательных веществ, традиционно зависящий от лабораторных исследований, предоставляя фермерам немедленные данные, способствующие принятию обоснованных решений для обеспечения оптимального здоровья и урожайности сельскохозяйственных культур.

Также в Нигерии пятьдесят агентов по распространению знаний (extension agents – EA) были отобраны в 15 LGA (local government area) штатах Кадуна и Кано в Нигерии. Консультантов по вопросам окружающей среды обучили тому, как составлять рекомендации по внесению удобрений с помощью мобильного приложения Nutrient Expert (NE) на базе Android, измерять площадь полей фермеров с помощью мобильного приложения UTM Area Measure и использовать открытый набор данных для записи, отправки и обобщения данных во время проведения эксперимента. Каждый консультант по вопросам окружающей среды посетил 50 ферм, где были оценены две практики управления питательными веществами: одна, выбранная фермерами, – практика внесения удобрений фермерами (Farmer Fertilizer Practice – FFP), а другая – с помощью NE.

Цифровые технологии облегчают выход на рынки и предоставляют фермерам использование новых возможностей. Но у женщины в африканских странах меньше шансов получить доступ к этим технологиям. Проекты, поддерживаемые IFAD, устраняют этот разрыв, предоставляя женщинам цифровые инструменты и обучение их использованию, чтобы они могли строить успешный бизнес. В Ниге-

рии Программа развития цепочки создания стоимости поддерживает сельских женщин в создании процветающих предприятий в цепочках создания стоимости, например, такого продукта, как маниок.

• *Гана.* В стране Ignitia Ghana сотрудничает с ACIDI/VOCA для доставки фермерам информации о прогнозе погоды посредством SMS. Флагманский продукт – это 48-часовое сообщение с прогнозом погоды, которое ежедневно отправляется по SMS непосредственно на телефон абонента. Компания Ignitia, занимающаяся прогнозированием погоды в тропиках, на протяжении многих лет оказывает поддержку фермерам в тропиках по всему миру с помощью решений для анализа климатических данных. Компания стремится помочь в решении проблемы низкой точности прогнозов погоды в тропических регионах с помощью численных прогнозов, основанных на физике атмосферы. Компания предоставляет гиперлокальные прогнозы, которые в два раза точнее глобальных моделей [14]. Исследование показало, что цифровой инструмент Ignitia предоставляет рекомендации по выращиванию конкретных культур с учётом климатических изменений, разработанные совместно с участниками продовольственной системы и предоставляемые с помощью SMS, WhatsApp, приложений для смартфонов, веб-сайтов и API в различных временных масштабах (от прогнозов осадков на 48 часов до ежемесячных и сезонных прогнозов) без использования дорогостоящих и сложных в обслуживании метеостанций [15].

• *Нигер.* Альянс за зелёную революцию в Африке (AGRA) в Нигерии намерен сделать сельское хозяйство важнейшей составляющей экономических преобразований в Нигерии, чтобы нигерийцы могли оценить вклад сельского хозяйства в развитие страны. AGRA надеется поддержать правительство в распространении высококачественных ресурсов, которые помогут в выращивании каче-

ственных культур в рамках планов по преобразованию сельского хозяйства. Чтобы получить доступ к механизированному сельскому хозяйству, AGRA рассказывает фермерам о современных методах ведения сельского хозяйства, поскольку большинство фермеров в сельской местности менее образованны в вопросах ведения современного сельского хозяйства [16].

AGRA сотрудничает с федеральным правительством по целому ряду вопросов, чтобы облегчить трудности, с которыми сталкиваются фермеры как в сельской, так и в городской местности. В рамках усилий федерального правительства по обеспечению граждан продовольствием, а также по экспорту некоторых сельскохозяйственных культур для стимулирования экономики они разработали соответствующие механизмы, чтобы обеспечить как сельским, так и городским фермерам доступ к передовым технологиям для повышения продовольственной безопасности в стране. AGRA, в свою очередь, оказывает различную поддержку в предоставлении улучшенных семян фермерам в сельской местности, где им трудно получить доступ к таким технологически продвинутым семенам, которые повысят урожайность. AGRA обучает фермеров в основном в сельской местности, создавая демонстрационные фермы, на которых фермеры могут учиться у специалистов по распространению знаний о том, когда сажать те или иные семена, когда вносить удобрения и другие химикаты, которые помогут в выращивании растений, когда собирать урожай и что использовать при сборе урожая. Однако исследование Daum et al. показало, что цифровое сельское хозяйство в основном приносит пользу крупным и богатым фермерам [17]. Технологии разрабатывают в крупных городах, а агробизнес находится, как правило, в тысячах километров от основных мест разработки инноваций [18].

Африканский континент катастрофически отстаёт от внедрения всех мировых технологических трендов, которые давно уже успешно применяются в странах с развивающейся экономикой. Даже агровыставок, на которых можно было бы продемонстрировать современные достижения в сельском хозяйстве, практически не проводятся, поскольку фермеры не обладают материальными ресурсами и знаниями для внедрения данных технологических новинок. Технологии в сельском хозяйстве продолжают оставаться на уровне 2000-х годов, и это при том, что мы имеем в виду передовые агрохозяйства на территории развивающихся африканских стран [19; 20].

Конкуренция на рынке ИИ заставляет компании сознательно избегать огласки их новейших разработок, чтобы сохранять свои преимущества на рынке технологий. К тому интеллектуальные права собственности, патенты – все это надежно защищает рынок от подделок или массового внедрения новых разработок [21].

Фермерские хозяйства стран Африки в своем большинстве не готовы к внедрению инноваций из-за элементарного отсутствия Интернета, который мог бы им давать актуальную информацию о погодных условиях, состояниях почвы и болезнях растений. Сегодня такие элементарные знания доступны не всем фермерам из африканских стран [22]. Остро ощущается также дефицит образовательных технологических программ, которые могли бы расширить доступ к ИИ-технологиям за счет государственных программ обучения, переквалификации и получения субсидий на приобретения новейшего оборудования [23].

Технологические инновации открывают новые возможности для достижения прогресса в достижении различных целей продовольственной системы по всей цепочке создания стоимости, чтобы экономически эффективно использовать синергию. Например, на уровне производства

инновации могут включать более урожайные семена, лучшие методы ведения сельского хозяйства или более эффективную ирригацию для повышения производительности, в то время как за пределами фермы отрасли могут производить более здоровые продукты питания и закуски [24].

Было бы полезно изучить опыт таких компаний, как ThriveAgric. USAID выделило грант на 1,75 млн долларов компании ThriveAgric в рамках проекта «Центр торговли и инвестиций в Западной Африке». Компания Thrive Agric намерена привлечь в общей сложности 10 млн долларов. Это поможет африканским фермерам в процессе выращивания риса, кукурузы и соевых бобов. В то время как мелкие фермеры испытывают трудности, стартапы в сфере агротехнологий (Thrive Agric), решают их с помощью современных технологий.

Также можно использовать пример работы AfriCrops. Компания внедрила системы управления качеством в следующих странах: Танзания, Малави, Уганда, Намибия, Мозамбик, Кот-д'Ивуар, Зимбабве, Кения, Демократическая Республика Конго, Сенегал, Гана, Буркина-Фасо, Южная Африка, Руанда, Бурунди, Эфиопия, Камерун и Либерия.

Решения IoT стимулируют производительность в аграрном секторе благодаря эффективному анализу данных, как исторических, так и текущих, для обоснования дальнейших действий. Области применения широкомасштабны и включают в себя глубинные датчики, помогающие прогнозировать осадки и засуху; почвенные датчики для определения зон внесения удобрений; датчики для обеспечения хранения продукции при благоприятных температурах; отслеживание и логистику для снижения потерь после сбора урожая. Несмотря на улучшения, в 2022 г. только 36% населения Африки имели доступ к широкополосному интернету. Хотя доступность мобильного интернета на континенте возросла, охват

широкополосной инфраструктурой и качество доступных услуг по-прежнему отстают от других регионов. В 2019 г. Группа Всемирного банка запустила инициативу «Цифровая экономика для Африки» (DE4A), цель которой – обеспечить к 2030 г. цифровизацию каждого человека, предприятия и правительства в Африке в поддержку Стратегии цифровой трансформации Африканского союза на 2020–2030 гг. Инициатива поддерживает комплексный подход к развитию динамичной, безопасной и инклюзивной цифровой экономики в Африке, сочетая в себе развитие инфраструктуры для подключения к сети, создание цифровых платформ для доступа к финансам и рынкам, формирование новых рынков для предпринимателей и развитие навыков, а также создание нормативно-правовой базы для устранения возникающих рисков, таких как конкуренция, конфиденциальность и безопасность. Используя межотраслевой подход к созданию цифровой инфраструктуры, инициатива направлена на оптимизацию использования, синергию и последовательность применения инструментов, опыта и институтов Группы Всемирного банка для поддержки развития устойчивой цифровой экономики в Африке и повышения доступности высокоэффективных вариантов использования.

## Выводы

Мелкие фермеры, особенно в сельской местности, сталкиваются со множеством различных препятствий. В основном они сталкиваются с недостаточными стимулами для продолжения ведения сельского хозяйства и отсутствием реальных инициатив по улучшению сельской сельскохозяйственной инфраструктуры. Кроме того, затраты и трудоёмкость производства превышают прибыль фермеров. Из-за отсутствия технологий африканские мелкие фермеры могут орошать небольшой процент своих земель. Это приводит к тому, что они полагаются на дождь при выращивании сель-

скохозяйственных культур. Это влияет на урожайность и доступность продуктов питания и пастбищ для скота. Кроме того, небольшое количество африканских фермеров имеют доступ к механизированному оборудованию. Одной из важнейших проблем, которую в настоящее время решает сельское хозяйство в Африке, является нехватка воды. В Сенегале, Тунисе и многих других странах компании активно работают над интеллектуальным орошением и над тем, как оптимизировать водные ресурсы, которых становится все меньше, особенно в условиях изменения климата.

Существуют стартапы, использующие БПЛА, которые с помощью высокоточных устройств помогают собирать данные, которые могут быть использованы фермерами. Например, уровень азота с полей для точного определения участков с

дефицитом удобрений. Также набирает популярность цифровизация аквакультуры, которая позволяет рациональнее управлять аквакультурными фермами.

Исследователи отмечают, что развитие сельского хозяйства и технологий имеет обширнейшие возможности, и сейчас самое время их внедрять в сельское хозяйство, чтобы в большем масштабе воспользоваться преимуществами передовых технологий. В Тунисе открываются школы для компьютерных инженеров, ориентированных на агротехнологии, потому что это бурно развивающийся сектор. Однако в некоторых странах Центральной Африки потенциал цифровых инноваций для агропродовольственных систем раскрыт слабо. Но все эти проблемы имеют решения, в т. ч. и с использованием цифровых технологий и искусственного интеллекта.

### Список литературы

1. Đuric' I. Digital technology and agricultural markets. Background paper for The State of Agricultural Commodity Markets (SOCO). Rome: FAO, 2020. 64 p.
2. Jouanjean M. Digital Opportunities for Trade in the Agriculture and Food Sectors // OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers. 2019. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/digital-opportunities-for-trade-in-the-agriculture-and-food-sectors\\_91c40e07-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/digital-opportunities-for-trade-in-the-agriculture-and-food-sectors_91c40e07-en.html) (дата обращения: 17.03.2025).
3. Scaling Up Disruptive Agricultural Technologies in Africa / J. Kim, P. Shah, J. C. Gaskell, A. Prasann, A. Luthra. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b4a6bbe0-be15-5ca0-88be-c79429cdaa8c> (дата обращения: 07.03.2025).
4. Klerkx L., Rose D. R. Dealing with the gamechanging technologies of Agriculture 4.0: How do we manage diversity and responsibility in food system transition pathways? // Global Food Security. 2020. N 24. P. 100347.
5. Digital agriculture to enable adaptation: A supplement to the UNFCCC NAP Technical Guidelines / J. Stephenson, T. Chellew, Luja von Köckrit, A. Rose, D. Dinesh. Wageningen: CCAFS, 2021. 72 p. URL: [https://unfccc.int/sites/default/files/resource/CCAFS\\_NAP\\_Agriculture\\_Supplement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/resource/CCAFS_NAP_Agriculture_Supplement.pdf) (дата обращения: 13.03.2025).
6. Birner R., Daum T., Pray C. E. Who drives the digital revolution in agriculture? A review of supply-side trends, players and challenges // Applied Economic Perspectives and Policy. 2021. N 43(4). P. 1260–1285. <https://doi.org/10.1002/aep.13145>
7. Trendov N. M., Varas S., Zeng M. Digital technologies in agriculture and rural areas. Status report. Rome: FAO, 2021. 26 p. URL: <http://www.fao.org/3/ca4985en/ca4985en.pdf> (дата обращения: 12.03.2025).

8. Melo J., Wiegel J. Digital Innovations for the Coffee Value Chain in Honduras and Guatemala: A scoping study. The Alliance of Bioversity International and the International Center for Tropical Agriculture (Alliance Bioversity-CIAT) and CGIAR // CGSPACE. URL: [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/127734/Digital%20Innovations%20Coffee%20FINAL\\_Branded\\_anonymous.pdf?sequence=1](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/127734/Digital%20Innovations%20Coffee%20FINAL_Branded_anonymous.pdf?sequence=1) (дата обращения: 12.03.2025).

9. A Systematic Scoping Review: How are farmers using digital services in low- and middle-income countries? / Porciello, Jaron Coggins, Sam Otunda-Payne, Gabriella Mabaya, Edward // Cornell university library. 2021. URL: <https://ecommons.cornell.edu/items/b9f52e1c-6016-4898-825e-514d0f97d2f8> (дата обращения: 19.03.2025).

10. Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework / A. Gardezabal, T. Lun, M. Jahn, N. Verhulst, J. Hellin, B. Govaerts // Knowledge Management Research & Practice. 2021. N 21(2). P. 303–315. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1884010>

11. Schroeder K., Elabed G., Lampietti J. A. What's Cooking: Digital Transformation of the Agrifood System. Washington DC: World Bank, 2021. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1657-4>

12. Sources of value creation in aggregator platforms for digital services in agriculture – insights from likely users in Kenya / J. Kieti, T. M. Waema, E. B. Ndemo, T. K. Omwansa, H. Baumüller // Digital Business. 2021. N 1(2). P. 100007. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100007>

13. One size fits all? Experimental evidence on the digital delivery of personalized extension advice in Nigeria / A. Arouna, J. D. Michler, W. G. Yergo, K. Saito // American Journal of Agricultural Economics. 2021. N 103(2). P. 596–619. <https://doi.org/10.1111/ajae.12151>

14. Digital platforms in climate information service delivery for farming in Ghana / R. Sarku, D. O. Appiah, P. Adiku, R. S. Alare, S. Dotsey // African Handbook of Climate Change Adaptation). Cham: Springer, 2021. P. 1-31.

15. Agile Impact Research for Ignitia // Mercy Corps AgriFin. URL: [https://www.mercycorpsagrifin.org/wp-content/uploads/2021/07/Busara-Ignitia-AgileMEL-Ignitia\\_vF.pdf](https://www.mercycorpsagrifin.org/wp-content/uploads/2021/07/Busara-Ignitia-AgileMEL-Ignitia_vF.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).

16. Aker J., Cariolle J. The Use of Digital for Public Service Provision in Sub-Saharan Africa. URL: [https://www.researchgate.net/publication/346410773\\_The\\_Use\\_of\\_Digital\\_for\\_Public\\_Service\\_Provision\\_in\\_Sub-Saharan\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/346410773_The_Use_of_Digital_for_Public_Service_Provision_in_Sub-Saharan_Africa) (дата обращения: 17.03.2025).

17. Mechanization, digitalization, and rural youth – Stakeholder perceptions on three megatopics for agricultural transformation in four African countries / T. Daum, P. Y. Adegbola, C. K. Daudu, C. Adegbola et al. // SSRN Electronic Journal. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342159517\\_Impacts\\_of\\_Agricultural\\_Mechanization\\_Evidence\\_From\\_Four\\_African\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/342159517_Impacts_of_Agricultural_Mechanization_Evidence_From_Four_African_Countries) (дата обращения: 19.03.2024). <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100616>

18. Janssen S. Accelerating Digital Transformation in Agriculture // Digital Agri Hub. URL: <https://digitalagrihub.org/en/web/guest/b/blog-general-intro> (дата обращения: 12.03.2025).

19. Digital Agriculture Profile – South Africa // African Development Bank Group. URL: <https://www.afdb.org/en/documents/digital-agriculture-profile-south-africa> (дата обращения: 19.03.2025).

20. Ayamga M., Tekinerdogan B., Kassahun A. Exploring the challenges posed by regulations for the use of drones in agriculture in the African context // Land. 2021. N 10(2). P. 164. <https://doi.org/10.3390/land10020164>

21. Critiques of digital tools in agriculture: Challenges & opportunities for using digital tools to scale agroecology by smallholders / S. W. Shelton, C. Gehan, E. Wollenberg, Jr. C. Cos-

ta, S. Burns, B. Rowland // CGSPACE. URL: <https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/125878/brief.pdf> (дата обращения: 21.03.2025).

22. Fox L., Signè L. From Subsistence to disruptive innovation Africa, the Fourth Industrial Revolution and the future jobs. Washington, DC: Brookings Institution, 2022. URL: <https://www.brookings.edu/articles/from-subsistence-to-disruptive-innovationafrica-the-fourth-industrial-revolution-and-the-futureof-jobs/> (дата обращения: 19.03.2025).

23. China and Global Food Policy Report: Promoting Sustainable Healthy Diets for Transforming Agrifood Systems // European Commission. URL: [http://agfep.cau.edu.cn/art/2023/5/23/art\\_39584\\_960277.htm](http://agfep.cau.edu.cn/art/2023/5/23/art_39584_960277.htm) (дата обращения: 24.03.2025).

24. Abdulai A., Quarshie P. T., Duncan E., Fraser E. Is agricultural digitalization a reality among smallholder farmers in Africa? Unpacking farmers' lived realities of engagement with digital tools and services in rural Northern Ghana // *Agriculture & Food Security*. 2023. Vol. 12. P. 1. <https://doi.org/10.1186/s40066-023-00416-6>

### References

1. Đuric' I. Digital technology and agricultural markets. Background paper for The State of Agricultural Commodity Markets (SOCO). Rome: FAO; 2020. 64 p.

2. Jouanjean M. Digital Opportunities for Trade in the Agriculture and Food Sectors. OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers. 2019. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/digital-opportunities-for-trade-in-the-agriculture-and-food-sectors\\_91c40e07-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/digital-opportunities-for-trade-in-the-agriculture-and-food-sectors_91c40e07-en.html) (accessed 17.03.2025).

3. Kim J., Shah P., Gaskell J.C., Prasann A., Luthra A. Scaling Up Disruptive Agricultural Technologies in Africa. Washington, DC: World Bank; 2020. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b4a6bbe0-be15-5ca0-88be-c79429cdaa8c> (accessed 07.03.2025).

4. Klerkx L., Rose D.R. Dealing with the gamechanging technologies of Agriculture 4.0: How do we manage diversity and responsibility in food system transition pathways? *Global Food Security*. 2020;(24):100347.

5. Stephenson J., Chellew T., Luja von Köckrit, Rose A., Dinesh D. Digital agriculture to enable adaptation: A supplement to the UNFCCC NAP Technical Guidelines. Wageningen: CCAFS; 2021. 72 p. Available at: [https://unfccc.int/sites/default/files/resource/CCAFS\\_NAP\\_Agriculture\\_Supplement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/resource/CCAFS_NAP_Agriculture_Supplement.pdf) (accessed 13.03.2025).

6. Birner R., Daum T., Pray C.E. Who drives the digital revolution in agriculture? A review of supply-side trends, players and challenges. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2021;(43):1260–1285. <https://doi.org/10.1002/aep.13145>

7. Trendov N.M., Varas S., Zeng M. Digital technologies in agriculture and rural areas. Status report. Rome: FAO; 2021. 26 p. Available at: <http://www.fao.org/3/ca4985en/ca4985en.pdf> (accessed 12.03.2025).

8. Melo J., Wiegel J. Digital Innovations for the Coffee Value Chain in Honduras and Guatemala: A scoping study. The Alliance of Bioversity International and the International Center for Tropical Agriculture (Alliance Bioversity-CIAT) and CGIAR. CGSPACE. Available at: [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/127734/Digital%20Innovations%20Coffee%20FINAL\\_Branded\\_anonymous.pdf?sequence=1](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/127734/Digital%20Innovations%20Coffee%20FINAL_Branded_anonymous.pdf?sequence=1) (accessed 12.03.2025).

9. A Systematic Scoping Review: How are farmers using digital services in low- and middle-income countries? / Porciello, Jaron Coggins, Sam Otunda-Payne, Gabriella Mabaya, Edward. Cornell university library. 2021. Available at: <https://ecommons.cornell.edu/items/b9f52e1c-6016-4898-825e-514d0f97d2f8> (accessed 19.03.2025).

10. Gardeazabal A., Lun T., Jahn M., Verhulst N., Hellin J., Govaerts B. Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework. *Knowledge Management Research & Practice*. 2021;(21):303–315. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1884010>
11. Schroeder K., Elabed G., Lampietti J.A. What's Cooking: Digital Transformation of the Agrifood System. Washington DC: World Bank; 2021. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1657-4>
12. Kieti J., Waema T.M., Ndemo E.B., Omwansa T.K., Baumüller H. Sources of value creation in aggregator platforms for digital services in agriculture – insights from likely users in Kenya. *Digital Business*. 2021;(1):100007. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100007>
13. Arouna A., Michler J.D., Yergo W.G., Saito K. One size fits all? Experimental evidence on the digital delivery of personalized extension advice in Nigeria. *American Journal of Agricultural Economics*. 2021;(103):596–619. <https://doi.org/10.1111/ajae.12151>
14. Sarku R., Appiah D.O., Adiku P., Alare R.S., Dotsey S. Digital platforms in climate information service delivery for farming in Ghana. *African Handbook of Climate Change Adaptation*. Cham: Springer; 2021. P. 1-31.
15. Agile Impact Research for Ignitia. Mercy Corps AgriFin. Available at: [https://www.mercycorpsagrifin.org/wp-content/uploads/2021/07/Busara-Ignitia-AgileMEL-Ignitia\\_vF.pdf](https://www.mercycorpsagrifin.org/wp-content/uploads/2021/07/Busara-Ignitia-AgileMEL-Ignitia_vF.pdf) (accessed 18.03.2025).
16. Aker J., Cariolle J. The Use of Digital for Public Service Provision in Sub-Saharan Africa. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/346410773\\_The\\_Use\\_of\\_Digital\\_for\\_Public\\_Service\\_Provision\\_in\\_Sub-Saharan\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/346410773_The_Use_of_Digital_for_Public_Service_Provision_in_Sub-Saharan_Africa) (accessed 17.03.2025).
17. Daum T., Adegbola P.Y., Daudu C.K., Adegbola C., et. al. Mechanization, digitalization, and rural youth – Stakeholder perceptions on three mega-topics for agricultural transformation in four African countries. SSRN Electronic Journal. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/342159517\\_Impacts\\_of\\_Agricultural\\_Mechanization\\_Evidence\\_From\\_Four\\_African\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/342159517_Impacts_of_Agricultural_Mechanization_Evidence_From_Four_African_Countries) (accessed 19.10.2024). <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100616>
18. Janssen S. Accelerating Digital Transformation in Agriculture. Digital Agri Hub. Available at: <https://digitalagrihub.org/en/web/guest/b/blog-general-intro> (accessed 12.03.2025).
19. Digital Agriculture Profile – South Africa. African Development Bank Group. Available at: <https://www.afdb.org/en/documents/digital-agriculture-profile-south-africa> (accessed 19.03.2025).
20. Ayanga M., Tekinerdogan B., Kassahun A. Exploring the challenges posed by regulations for the use of drones in agriculture in the African context. *Land*. 2021;(10):164. <https://doi.org/10.3390/land10020164>
21. Shelton S.W., Gehan C., Wollenberg E., Costa Jr.C., Burns S., Rowland B. Critiques of digital tools in agriculture: Challenges & opportunities for using digital tools to scale agroecology by smallholders. CGSPACE. Available at: <https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/125878/brief.pdf> (accessed 21.03.2025).
22. Fox L., Signè L. From Subsistence to disruptive innovation Africa, the Fourth Industrial Revolution and the future jobs. Washington, DC: Brookings Institution; 2022. Available at: <https://www.brookings.edu/articles/from-subsistence-to-disruptive-innovationafrica-the-fourth-industrial-revolution-and-the-futureof-jobs/> (accessed 19.03.2025).
23. China and Global Food Policy Report: Promoting Sustainable Healthy Diets for Transforming Agrifood Systems. European Commission. Available at: [http://agfep.cau.edu.cn/art/2023/5/23/art\\_39584\\_960277.htm](http://agfep.cau.edu.cn/art/2023/5/23/art_39584_960277.htm) (accessed 24.03.2025).
24. Abdulai A., Quarshie P.T., Duncan E., Fraser E. Is agricultural digitalization a reality among smallholder farmers in Africa? Unpacking farmers' lived realities of engagement with

digital tools and services in rural Northern Ghana. *Agriculture & Food Security*. 2023;12:1.  
<https://doi.org/10.1186/s40066-023-00416-6>

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Кузьмина Виолетта Михайловна**, кандидат исторических наук, доцент кафедры международных отношений и государственного управления, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: [kuzmina-violetta@yandex.ru](mailto:kuzmina-violetta@yandex.ru),  
ORCID: 0000-0002-1867-7330

**Violetta M. Kuzmina**, Candidate of Sciences (History), Associate Professor of the Department of International Relations and Public Administration, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: [kuzmina-violetta@yandex.ru](mailto:kuzmina-violetta@yandex.ru),  
ORCID: 0000-0002-1867-7330

**Пархомчук Марина Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры международных отношений и государственного управления, Юго-Западный государственный университет,  
г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: [marinaanatollevna@yandex.ru](mailto:marinaanatollevna@yandex.ru)

**Marina A. Parkhomchuk**, Doctor of Sciences (Economics), Professor of the Department of International Relations and Public Administration, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: [marinaanatollevna@yandex.ru](mailto:marinaanatollevna@yandex.ru)

**Шергин Евгений Владимирович**, студент кафедры международных отношений и государственного управления, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: [zhekalimon4ik@mail.ru](mailto:zhekalimon4ik@mail.ru)

**Evgeny V. Shergin**, Student of the Department of International Relations and Public Administration, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: [zhekalimon4ik@mail.ru](mailto:zhekalimon4ik@mail.ru)

## Оригинальная статья / Original article

УДК 338.433 + 338.43.02 + 338.439.5

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-23-36>

## Оценка эффектов от потенциального введения экспортной пошлины на пшеницу в Казахстане

С. К. Сеитов<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова  
Ленинские горы, д. 1/46, г. Москва, 119991, Российская Федерация

✉ e-mail: sanatren@mail.ru

### Резюме

**Актуальность.** Возможные ограничения экспорта пшеницы, риски перебоев ее транспортировки, а также усиление рыночной неопределенности подчеркивают необходимость оценки мер регулирования казахстанского рынка пшеницы.

**Цель** – выявить влияние потенциального введения экспортной пошлины на рынок пшеницы в Казахстане.

**Задачи:** оценить последствия методов регулирования экспорта пшеницы; проверить целесообразность экспортных ограничений на пшеницу с учетом индексов наличия и индексов самообеспеченности зерном в Казахстане.

**Методология.** В статье используется метод анализа заинтересованных сторон, которые выиграли или пострадали от введения экспортной пошлины на пшеницу в Казахстане. В статье применяется модель, оценивающая последствия от экспортной пошлины на пшеницу.

**Результаты.** Под действием экспортной пошлины излишек производителей в Казахстане сократится на 163,4 млн долл. США. Часть этих потерь, равная общим доходам от пошлины, перейдет в госбюджет (141,9 млн долл. США). Отечественные потребители пшеницы выиграют благодаря росту объема покупок и снижению цены, их излишек увеличится на 5,4 млн долл. США. Чистый результат Республики Казахстан от введения экспортной пошлины – потери в размере 57,8 млн долл. США.

**Выводы.** Экспорт пшеницы в Казахстане не должен быть ограничен. Республика обеспечена пшеницей в достаточной степени, с низкой угрозой ее дефицита, о чем свидетельствуют высокие коэффициенты *stocks-to-use*. Введение экспортной пошлины на пшеницу является контрпродуктивной мерой, чреватой снижением инвестиционной привлекательности подотрасли. Экспортные пошлины несут за собой риск потери с трудом завоеванных внешних рынков, если сократившиеся поставки казахстанских экспортёров будут замещены продукцией стран-конкурентов. Важно не препятствовать увеличению производства пшеницы, чтобы ее хватало и для растущего внутреннего спроса, и для экспорта.

**Ключевые слова:** рынок зерна; экспорт; экспортные ограничения; экспортная пошлина; индекс продовольственной самообеспеченности; индекс наличия продовольствия.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Сеитов С. К. Оценка эффектов от потенциального введения экспортной пошлины на пшеницу в Казахстане // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 23–36. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-23-36>

Поступила в редакцию 17.04.2025

Принята к публикации 15.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Assessing the effects of potential introduction of an export duty on wheat in Kazakhstan

Sanat K. Seitov<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Lomonosov Moscow State University  
1/46 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russian Federation

✉ e-mail: sanatren@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** Potential restrictions on wheat exports, risks of disruptions to its transportation, and increased market uncertainty highlight the need to assess regulatory measures for Kazakhstan's wheat market.

**The purpose** is to find out the impact of the potential introduction of an export duty on the wheat market in Kazakhstan.

**Objectives:** to assess the consequences of wheat export regulation methods; to verify the feasibility of wheat export restrictions, considering availability indices and grain self-sufficiency indices in Kazakhstan.

**Methodology.** The paper uses the method of analyzing stakeholders who benefited or suffered from the introduction of an export duty on wheat in Kazakhstan. The paper uses a model to estimate the effects of an export duty on wheat.

**Results.** Under the effect of the export duty, the surplus of producers in Kazakhstan will be reduced by \$163.4 million. Part of these losses, equal to the total revenue from the duty, will be transferred to the state budget. (USD 141.9 million). Domestic wheat consumers will benefit from increased purchases and lower prices, and their surplus will increase by \$5.4 million. The net result of the Republic of Kazakhstan from the introduction of export duties is losses in the amount of 57.8 million US dollars.

**Conclusions.** Wheat exports in Kazakhstan should not be restricted. The republic has sufficient wheat supplies, with a low risk of shortages, as evidenced by high stocks-to-use ratios. Export duties on wheat are a counterproductive measure that could reduce the investment attractiveness of the sub-sector. Export duties carry the risk of losing hard-won foreign markets if reduced supplies from Kazakhstan's exporters are replaced by products from competing countries. It is important not to hinder the increase in wheat production so that there is enough for both growing domestic demand and exports.

**Keywords:** grain market; export; export restrictions; export duty; food self-sufficiency index; food availability index.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the author of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Seitov S.K. Assessing the effects of potential introduction of an export duty on wheat in Kazakhstan. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):23–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-23-36>

Received 17.04.2025

Accepted 15.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

В апреле 2021 г. Министерство экономического развития Российской Федерации предложило странам-участницам Евразийского экономического союза (ЕАЭС) установить экспортные пошлины на пшеницу, ячмень и кукурузу. Россия рекомендовала исходить из своего примера расчета экспортной пошлины на пшеницу, т. е. это 70% от разницы между средней мировой ценой пшеницы и базо-

вой ценой 200 долл. США<sup>1</sup>. Таким путем Россия намеревалась бороться с режес-

<sup>1</sup> О ставках вывозных таможенных пошлин на зерновые культуры, вывозимые из Российской Федерации за пределы государств – участников соглашений о Таможенном союзе: Постановление Правительства Российской Федерации от 06.02.2021 г. № 117. URL: [http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202102090007?9\(ysclid=mbksfkm3w2318167044](http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202102090007?9(ysclid=mbksfkm3w2318167044) (дата обращения: 11.03.2025).

портом зерна через территории стран – членов ЕАЭС. И с повестки дня не сходит вопрос о приемлемости установления экспортной пошлины на пшеницу в Казахстане [1]. Вопросы совершенствования механизмов регулирования экспорта широко обсуждаются в мировом и казахстанском научном сообществе. Выдвигаемые различными экспертами выводы насчет эффективности использования экспортных пошлин на пшеницу в Казахстане порой абсолютно разные. Вопрос о целесообразности введения экспортной пошлины требует более тщательного исследования.

Большинство ученых сходятся во мнении, что экспортные ограничения негативно сказываются на рынке пшеницы.

С. Киселев, С. Сеитов [2] на основе изучения российского опыта квотирования экспорта пшеницы приходят к выводу о неэффективности экспортных ограничений. Они лишь создают неопределенность и искажают конкурентную среду, приводя к выигрышу крупных игроков рынка.

Выводы Г. Ермека [1] солидарны с позицией автора: Казахстану нецелесообразно вводить экспортные пошлины на пшеницу. Республика имеет шанс закрепиться на рынках пшеницы в Средней Азии и Афганистане. В отличие от России Казахстан не вводил экспортные пошлины на пшеницу, за счет чего выигрывает по ценовой конкурентоспособности.

N. Imamverdiyev et al. [3] предупреждают о риске потери репутации надежного поставщика пшеницы в случае установления экспортной пошлины. Страны-импортеры могут перейти на новых поставщиков.

Зерновой союз Казахстана<sup>1</sup>, информационный портал Zerno.ru<sup>2</sup>, защищая

интересы производителей зерна, выступают против экспортных пошлин на пшеницу. Их заявления в этом смысле вполне ожидаемы.

А. С. Генкин и А. А. Михеев [4] приводят в своей статье данные о том, что Казахстан производит намного больше агропродовольственной продукции (пшеничной муки, овощей, зерна), чем потребляет. И это доказывает нецелесообразность введения экспортных ограничений.

С. Буянов [5] на примере экспортной квоты показал, что казахстанские экспортеры за апрель – май 2020 г. потеряли 150 млн долл. США из-за невозможности вывоза пшеницы на фоне высоких мировых цен.

Д. С. Терновский и Н. И. Шагайда [6], отмечая вред экспортных ограничений, высказываются о возможности устранения ущерба от них. Этого можно достигнуть путем перераспределения доходов от экспортных пошлин в адрес производителей зерна в зависимости от площадей их посевов.

О. В. Шик [7] на примере России отмечает, что политика сдерживания внутренних цен на зерновые создает выгоды для потребителей зерна. В то же время такая политика негативно сказывается на финансовом положении производителей зерна. Поддержка потребителей за счет производителей, по мнению О. В. Шик [7], неэффективна.

С. Киселев и Р. Ромашкин [8] указывают на нерациональный механизм расчета экспортной пошлины на примере России. Они предлагают оставить экспортные пошлины только в качестве демпфера в условиях роста цен на пшеницу на мировом рынке. При этом С. Киселев и Р. Ромашкин [8] рекомендуют снизить пошлины, чтобы уменьшить изъ-

<sup>1</sup> О введении таможенных пошлин на экспорт пшеницы – ЗСК. URL: <https://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/1521343> (дата обращения: 20.03.2025); ЗСК: По вопросу введения таможенных пошлин на экспорт пшеницы. URL: <https://grainunion.kz/ru/article/1846> (дата обращения: 20.03.2025).

<sup>2</sup> Казахстан: Обращение ЗСК по предварительной оценке объемов производства и экспортного потенциала зерна в сезоне 2021/22 // ZERNO.RU. URL: <https://zerno.ru/node/15698> (дата обращения: 20.03.2025).

ятия выручки у экспортеров. Можно наблюдать их более мягкую позицию по отношению к экспортным пошлинам в отличие от других авторов.

У Р. Ошакбаева [9] иное мнение насчет эффективности товарно-закупочных интервенций на рынке зерна республики. Он считает, что государство подменяет собой частных игроков в торговле пшеницей. Р. Ошакбаев [9] объясняет такую ситуацию заведомо более выгодными условиями, предоставляемыми государством для покупателей пшеницы в период товарных интервенций (и для продавцов – в период закупочных интервенций). В результате спрос и предложение переключаются от частных трейдеров и участников рынка в пользу государства. В Казахстане следует проводить более продуманную политику при назначении цен на пшеницу при организации товарно-закупочных интервенций. Необходимо не оттеснять частных игроков с рынка, а сильнее привязывать условия интервенций к рыночным. Ожидается, что в перспективе будут созданы цифровые платформы, что помогло бы производителям реализовывать пшеницу и напрямую поставлять ее конечному потребителю. Цифровизация даст возможность участия производителей в электронных сделках с целью поставки пшеницы для нужд государства. Т. Е. Толеуов и Е.-Д. Т. Курмангалиев [10] также поддерживают идею о распространении цифровых решений, замечая, что они были бы способны помочь стране в смягчении последствий пандемии.

### Материалы и методы

В работе используется анализ участников рынка пшеницы для учета их выигрыша или проигрыша от введения экспортной пошлины на пшеницу. Среди них выделяются: экспортеры, производители, потребители пшеницы и государство.

Исследование данной темы диктует необходимость широкого применения

количественного и графического анализа последствий регулирования экспорта пшеницы. В статье осуществляется *ex ante* оценка эффектов, которые еще не были реализованы, но возможны в будущем. В работе используются методика оценки регулирующего воздействия, теория международной торговли. В частности, применяется моделирование, чтобы понять, как будет реагировать рынок пшеницы на установление экспортной пошлины. Для иллюстрации данной меры политики используется пример России 2021 г., когда она установила экспортную пошлину на пшеницу в размере 70% от разницы между средней мировой ценой на пшеницу и 200 долл. США. Статья опирается именно на российский опыт, поскольку Россия, являясь членом ЕАЭС, неоднократно рекомендует остальным странам – участницам вводить меры по ограничению экспорта зерна. Не исключается возможность того, что российский сценарий будет взят на вооружение в Казахстане.

Для выявления возможностей покрытия потребностей в зерне применяется формула расчета коэффициента *stocks-to-use* ( $S/U$ ):

$$S/U = \frac{OS + P - U}{U}, \quad (1)$$

где  $OS$  – начальные запасы;  $P$  – общее производство;  $U$  – общее использование.

Вышеприведенная формула позволяет оценить обеспеченность страны зерном. В нашей статье ограничимся только тремя указанными слагаемыми в числителе. Балансы зерна (в том числе отдельно по пшенице) публикует International Grains Council.

Однако коэффициент *stocks-to-use* не учитывает экспорт и импорт продукции. От этих показателей нередко зависит обеспеченность страны продукцией. Для оценки этих аспектов, влияющих на состояние продовольственной безопасности, применяется *индекс наличия продовольствия* ( $In$ ). Он рассчитывается по следующей формуле [11]:

$$I_{ni} = (\Pi_i - \text{ПНЦ}_i - \text{Пот}_i - \text{ПП}_i - \text{Э}_i + \text{И}_i + \text{Зн}_i - \text{Зк}_i) / (N \cdot \text{Пн}_i), \quad (2)$$

где  $I_{ni}$  – индекс продовольственной самообеспеченности для продовольствия товарной группы  $i$ ;  $\Pi_i$  – производство за период продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{ПНЦ}_i$  – переработка на непищевые цели продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{Пот}_i$  – потери продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{ПП}_i$  – производственное потребление продовольствия товарной группы  $i$  в хозяйствах сельхозпроизводителей, кг;  $\text{Э}_i$  – экспорт продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{И}_i$  – импорт продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{Зн}_i$  – запасы продовольствия товарной группы  $i$  на начало года, кг;  $\text{Зк}_i$  – запасы продовольствия товарной группы  $i$  на конец года, кг;  $N$  – среднегодовая численность населения страны, чел.;  $\text{Пн}_i$  – годовая рациональная норма потребления продуктов товарной группы  $i$  на одного человека, кг/чел.

Исходя из схемы баланса продовольственных ресурсов Росстата<sup>1</sup>, фонд личного потребления (ФЛП<sub>*i*</sub>) по каждому продукту вычисляется по формуле

$$\text{ФЛП}_i = (\Pi_i - \text{ПНЦ}_i - \text{Пот}_i - \text{ПП}_i - \text{Э}_i + \text{И}_i + \text{Зн}_i - \text{Зк}_i), \quad (3)$$

где  $I_{ni}$  – фонд личного потребления для продовольствия товарной группы  $i$ ;  $\Pi_i$  – производство за период продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{ПНЦ}_i$  – переработка на непищевые цели продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{Пот}_i$  – потери продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{ПП}_i$  – производственное потребление продовольствия товарной группы  $i$  в хозяйствах сельхозпроизводителей, кг;  $\text{Э}_i$  – экспорт продовольствия товарной груп-

пы  $i$ , кг;  $\text{И}_i$  – импорт продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{Зн}_i$  – запасы продовольствия товарной группы  $i$  на начало года, кг;  $\text{Зк}_i$  – запасы продовольствия товарной группы  $i$  на конец года, кг;  $N$  – среднегодовая численность населения страны, чел.

Фонд личного потребления определяется путем исключения неиспользованной для питания в данном году части из всех ресурсов продовольствия товарной группы  $i$ , т. е. исключаются:

- производственное потребление;
- потери на всех стадиях от производства до реализации продукции;
- экспорт;
- изменение запасов на начало и конец периода.

Среднедушевое потребление каждого продукта рассчитывается путем деления фонда личного потребления на численность населения страны. Следовательно, формула индекса наличия продовольствия (2) может быть преобразована в вид (4):

$$I_{ni} = \Pi_i / \text{НП}_i, \quad (4)$$

где  $I_{ni}$  – индекс наличия продовольствия для товарной группы  $i$ ;  $\Pi_i$  – фактическое среднедушевое потребление продовольствия товарной группы  $i$  за год, кг;  $\text{НП}_i$  – годовая рациональная норма потребления продуктов товарной группы  $i$  на одного человека, кг/чел.

При анализе потребностей населения рассматривается товарная группа ( $i$ ), относящаяся к зерну, потребляемому населением.

Если значение  $I_{ni}$  для страны больше единицы, то наличие продовольствия данной товарной группы  $i$  в стране обеспечено на уровне, достаточном для удовлетворения среднефизиологических потребностей населения при условии равномерного распределения продовольствия. Если  $I_{ni}$  меньше единицы, то имеющихся на внутреннем рынке товаров товарной группы  $i$  недостаточно для обеспечения питания населения.

<sup>1</sup> Потребление основных продуктов питания населением Российской Федерации: стат. бюллетень. М.: ГМЦ РОССТАТА, 2016. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1286360627828](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1286360627828) (дата обращения: 21.03.2025).

Для анализа стабильности наличия продовольствия используется *индекс продовольственной самообеспеченности* ( $Ic_i$ ). Он определяется по формуле [12]

$$Ic_i = \frac{\Pi_i}{(\text{ПП}_i + \text{ПНЦ}_i + \text{Пот}_i + \text{НП}_i \cdot N)}, \quad (5)$$

где  $Ic_i$  – индекс продовольственной самообеспеченности для товарной группы  $i$ ;  $\Pi_i$  – производство за период продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{ПП}_i$  – производственное потребление продовольствия товарной группы  $i$  в хозяйствах сельхозпроизводителей, кг;  $\text{ПНЦ}_i$  – переработка на непищевые цели продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{Пот}_i$  – потери продовольствия товарной группы  $i$ , кг;  $\text{НП}_i$  – годовая рациональная норма потребления продуктов товарной группы  $i$  на одного человека, кг/чел.;  $N$  – среднегодовая численность населения страны, чел.

Если  $Ic_i$  меньше 1, то внутреннего производства товаров товарной группы  $i$  недостаточно для обеспечения питания населения страны в соответствии с рациональными (среднефизиологическими) нормами потребления, а также для удовлетворения потребностей страны в сырье для переработки на непищевые цели. Это означает, что самообеспечение по данной товарной группе не достигнуто. Значение  $Ic_i$ , равное или превышающее единицу, означает наличие самообеспеченности в стране по товарной группе  $i$ .

Для анализа положения производителей в условиях мер государственного регулирования ОЭСР [13] оценивает *коэффициент номинальной защиты NPC* (отношение цены закупки пшеницы у сельхозтоваропроизводителей внутри страны к мировой (справочной) цене):

$$NPC = \frac{P_i}{P_w}, \quad (6)$$

где  $P_i$  – внутренняя цена на пшеницу;  $P_w$  – мировая (справочная) цена на пшеницу.

Если коэффициент номинальной защиты NPC ниже 1, то это характеризует

пшеницу как конкурентоспособную на мировом рынке. Близость значения к 1 означает нахождение цены в пределах экспортного паритета. Показатель, превышающий 1, свидетельствует о низкой конкурентоспособности пшеницы.

Информационно-аналитическое агентство «АПК-Информ» предоставляет данные о ценах на пшеницу в странах СНГ, в т. ч. в Казахстане. International Trade Centre публикует данные об объемах экспорта, импорта товаров (в том числе пшеницы), о географии торговых отношений, об экспортном потенциале. Министерство сельского хозяйства США размещает на своем ресурсе отчеты о ситуации на региональных рынках и мировом рынке зерна.

### Результаты и их обсуждение

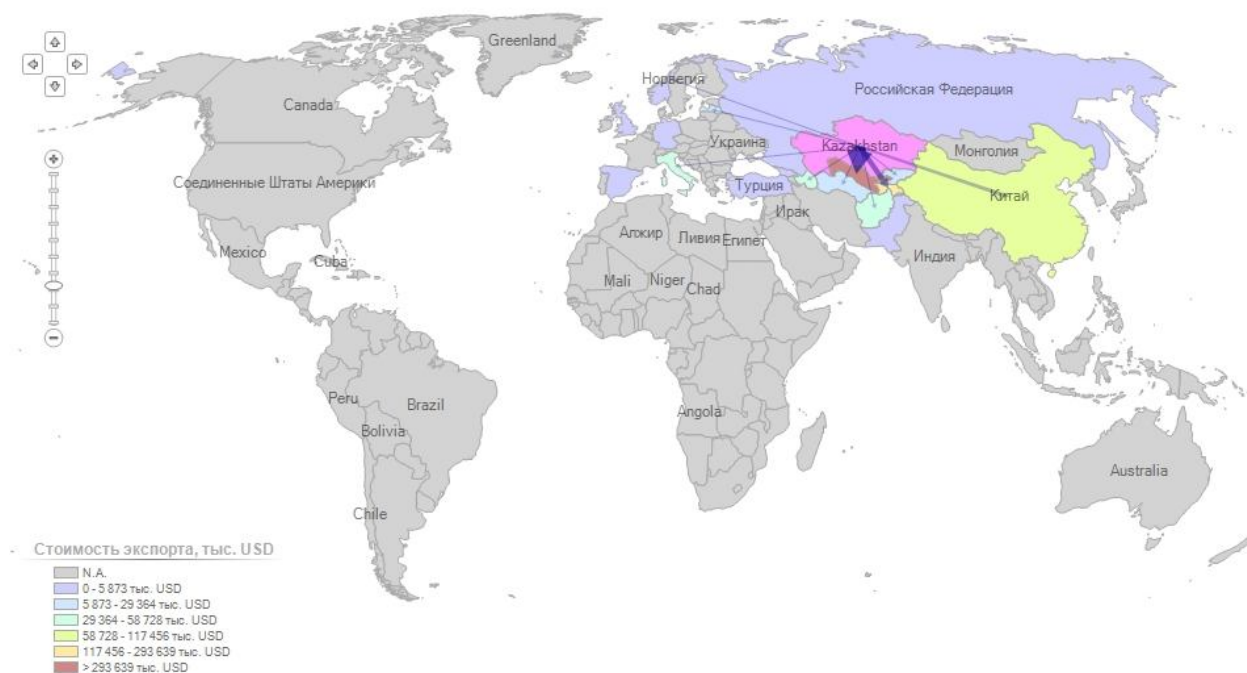
Наибольшая часть доходов от агроэкспорта в настоящее время поступает от зерновых культур (в особенности пшеницы, занимающей 22,1% в структуре агропродовольственного экспорта по итогам 2024 г.).

По данным International Trade Centre, в 2024 г. на Казахстан приходилось 2,3% мирового экспорта пшеницы и меслина (12-е место в мировом рейтинге экспортеров, хотя в 2023 г. страна находилась на 10-м месте) (рис. 1). Среднее расстояние до стран-импортеров составляло 1,4 тыс. км. Уровень концентрации экспорта пшеницы составлял 0,34.

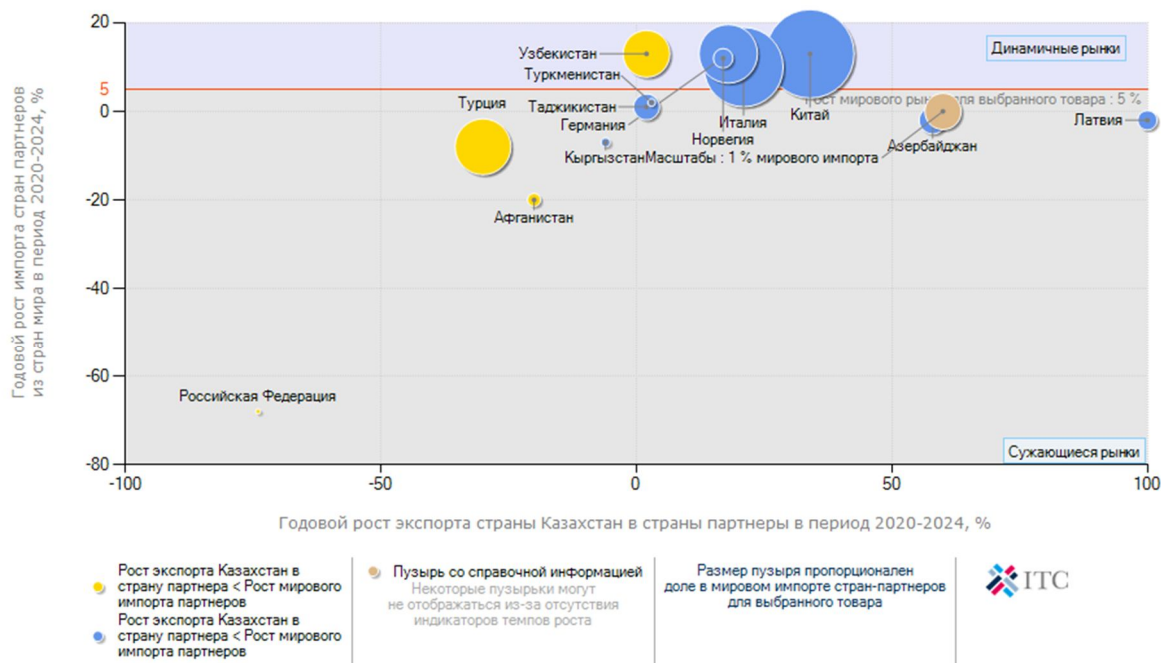
Пшеница в общем экспорте Казахстана занимала 2,0% в стоимостном выражении, находясь на 7-м месте в рейтинге крупнейших экспортных товарных субпозиций ТН ВЭД республики в 2023 г. [14]. А в 2024 г. ее доля в общем экспорте республики снизилась до 1,4%, но по-прежнему оставшись на 7-й строке указанного рейтинга. Объем экспорта пшеницы в 2024 г. составил 5,9 млн т на сумму 1,1 млрд долл. США [14], показав рост на 2,0% в стоимостном выражении по сравнению с 2020 г. По данным International Trade Centre, наиболее высокие

темпы роста закупок казахстанской пшеницы показывают страны Азии (Китай,

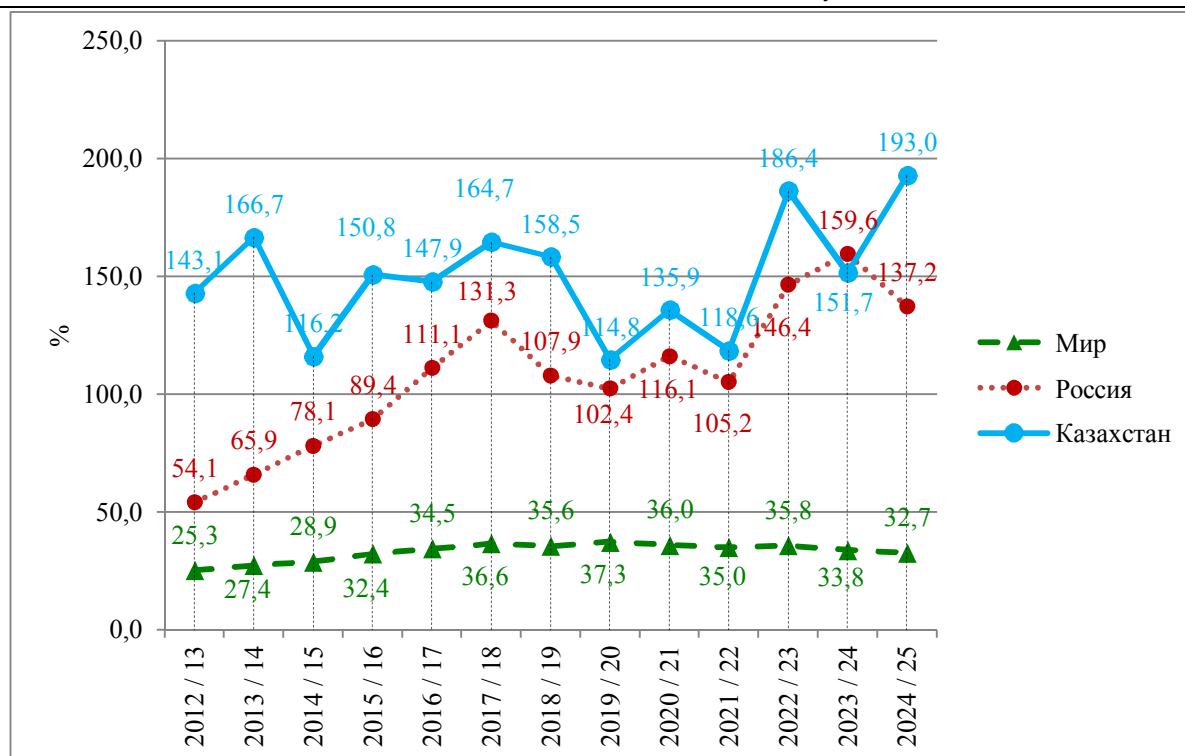
Узбекистан) и Европы (Италия, Латвия, Норвегия) (рис. 2).



**Рис. 1.** География казахстанского экспорта пшеницы и меслина в 2024 г. (учитываются данные по товарной позиции 1001 «Пшеница и меслин»; стрелками отмечены основные направления казахстанского экспорта пшеницы и меслина), тыс. долл. США



**Рис. 2.** Темпы роста импорта казахстанской пшеницы и меслина зарубежными странами за 2020–2024 гг. (по горизонтальной оси – темпы прироста казахстанского экспорта пшеницы за 2020–2024 гг.; по вертикальной оси – темпы прироста импорта казахстанской пшеницы среди стран мира за 2020–2024 гг.), %



**Рис. 3.** Коэффициент *stocks-to-use* (S/U) по пшенице в мире, России и Казахстане в 2012/13 и 2024/25 сельскохозяйственных годах (за 2022/23 сельскохозяйственный год представлены оценочные данные; за 2023/2024 и 2024/2025 сельскохозяйственные годы – прогнозные данные), %

Казахстан, по данным International Grains Council, имеет высокие показатели обеспеченности пшеницей (186,4% в 2022/23 сельскохозяйственном году<sup>1</sup>) (рис. 3). Достаточные запасы пшеницы (коэффициент *stocks-to-use* – 114,8% в 2019/20 сельскохозяйственном году) демонстрируют необоснованность введения экспортной квоты в республике в апреле – мае 2020 г. International Grains Council прогнозирует высокий урожай пшеницы в 2024/25 сельскохозяйственном году (18,0 млн т, что на 5,9 млн т больше, чем в 2023/24). И в перспективе Казахстану не требуется вводить экспортные ограничения, учитывая высокую обеспеченность зерном.

Казахстан в достаточной мере обеспечен зерном (рис. 4). Индекс наличия зерна в 2022 г. составлял 0,78, а индекс самообеспеченности – 1,51. В 2023 г. ин-

декс самообеспеченности снизился до 1,19, что слабо повлияло на наличие и стабильность обеспечения зерном (индекс наличия в 2023-м возрос до 0,97). Высокая самообеспеченность зерном выступает основой для выхода республики на мировой рынок и высокие позиции на нем.

Высокий валовой сбор зерновых в Казахстане в 2020-2021 гг. резко увеличил предложение и переходящие запасы пшеницы и, следовательно, оказывал понижающее давление на цены и провоцировал падение доходов сельскохозяйственных предприятий и фермеров. В связи с этим отпадает необходимость экспортных ограничений, чтобы не терять конкурентоспособность на мировых рынках. Вместе с тем в 2020-2021 гг. в Казахстане усиливалась ценовая неопределенность на аграрных рынках в свете карантинных мер и обострения проблем рыночной и транспортной инфраструктуры.

<sup>1</sup> Сельскохозяйственный год – период с 1 июля по 30 июня.



Рис. 4. Индекс наличия и индекс самообеспеченности зерном в Казахстане в 2013–2023 гг., доли единицы<sup>1</sup>

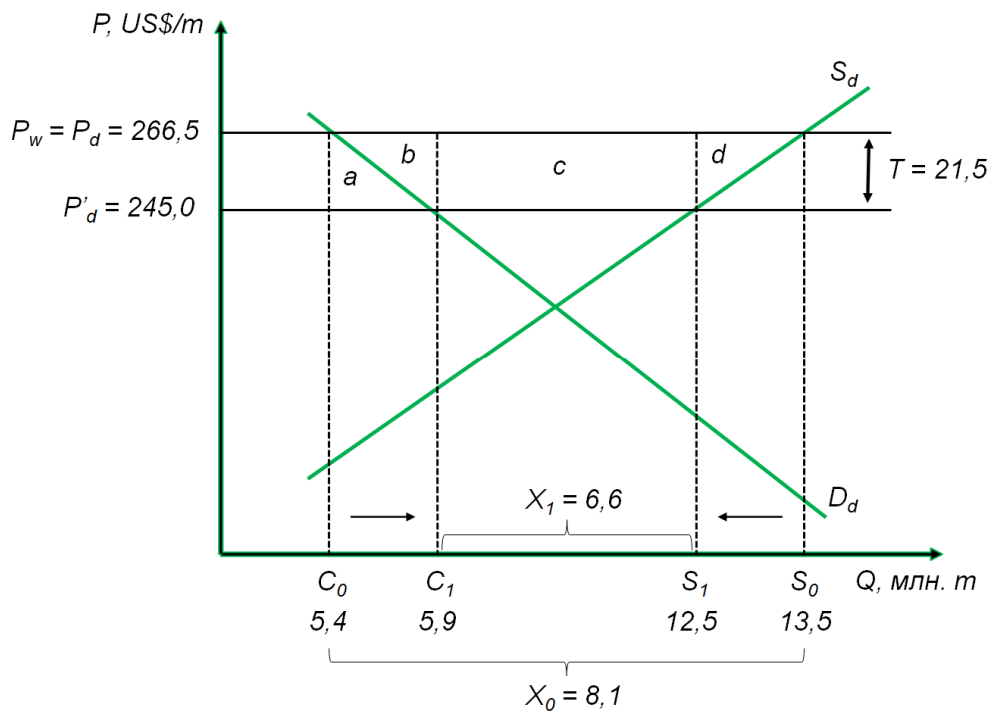


Рис. 5. Оценка потенциальных эффектов от введения экспортной пошлины на пшеницу в Казахстане в 2025 г.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Баланс ресурсов и использования основных продуктов сельского хозяйства Республики Казахстан // Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-forrest-village-hunt-fish/spreadsheets/?year=&name=19517&period=&type> (дата обращения: 17.03.2025).

<sup>2</sup> Составлено на основе материалов International Grains Council, APK-Inform, International Trade Centre, U.S. Department of Agriculture, Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан.

Покажем с помощью модели, каким может оказаться количественный эффект от установления экспортной пошлины на пшеницу в Казахстане в 2025 г. Представим, что в целях сокращения потерь потребителей вводит вывозную пошлину на пшеницу размером  $T$  (70% от разницы между средней мировой ценой на пшеницу и 200 долл. США, как в России в 2021 г.). Экспорт уменьшится до  $X_1$  (6,6 млн т), производство сократится с  $S_0$  (13,5 млн т) до  $S_1$  (12,5 млн т), отечественное потребление увеличится с  $C_0$  (5,4 млн т) до  $C_1$  (5,9 млн т) (рис. 5).

Под действием пошлины излишек производителей сократится на площадь трапеции ( $a + b + c + d$ ), т. е. на 163,4 млн долл. США. Часть этих потерь, соответствующая площади  $c$  и равная общим доходам от пошлины, перейдет в госбюджет – эта сумма составит 141,9 млн долл. США. Отечественные потребители пшеницы выигрывают благодаря росту объема ее покупок и снижению цены – их излишек увеличится на область  $a$  (5,4 млн долл. США) (рис. 5).

Чистый результат республики от введения экспортной пошлины будет выражен в потерях в размере областей  $b$  и  $d$ , что в сумме составит 57,8 млн долл. США (рис. 5). Это потери отечественных производителей за вычетом выигрыша потребителей и таможенных доходов госбюджета.

Таким образом, Казахстану не рекомендуется вводить экспортные пошлины на пшеницу. Ущерб от них для экспортеров и производителей превысит возможные выгоды для государственного бюджета и общества. Экспортные пошлины нарушают естественный рыночный механизм на рынке пшеницы, искажая внутренние цены и отклоняя их от мировых. Экспортные пошлины заставят экспортеров адаптироваться к ним, изменить свое традиционное поведение в условиях усиления неопределенности на рынке пшеницы.

Более того, наоборот, в Казахстане стоит вопрос ограниченной пропускной способности железных дорог и нехватки вагонов-зерновозов [15; 16]. Остаются нерешенными проблемы доставки пшеницы из зерноизбыточных регионов республики в зернодефицитные. Во многом вследствие дефицита вагонов-зерновозов и перебоев в доставке пшеницы мукомольные предприятия в Казахстане испытывают ее нехватку. В связи с невыгодностью экспорта пшеницы из-за экспортной пошлины трудности производителей будут связаны с поиском мощностей хранения пшеницы.

Между тем экономические интересы агрохолдингов, крупных трейдеров и производителей пшеницы будут затрагиваться в меньшей степени, поскольку те имеют возможность хранить урожай в собственных зернохранилищах и реализовывать его на внутреннем рынке в наиболее выгодные для них периоды. В первую очередь пострадают мелкие сельскохозяйственные производители, не обладающие достаточными мощностями хранения зерна. В итоге они будут вынуждены сдавать урожай на хранение на элеваторы, которые начнут использовать ситуацию в собственных интересах и предлагать услуги хранения пшеницы по высоким расценкам. Такая модель их поведения наблюдалась во время действия в республике экспортной квоты на зерно с 1 апреля по 30 мая 2020 г.

Коэффициент номинальной защиты производителей пшеницы в 2020 г. на уровне *ex works* повышался (рис. 6). Это может быть связано с сохранением высоких цен на пшеницу за счет тактики придерживания зерна производителями в хранилищах в ожидании отмены экспортной квоты. В 2025 г., по прогнозу Всемирного банка<sup>1</sup>, ожидается ослабле-

<sup>1</sup> Commodity Markets Outlook. URL: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets> (дата обращения: 21.03.2025).

ние мировых цен на пшеницу, что негативно скажется на положении экспортеров в Казахстане.

В настоящее время производителям пшеницы важно сохранить свою конкурентоспособность, а экспортные ограничения негативно повлияют на нее. В условиях экспортной пошлины экспортеры будут вынуждены повышать цену на пшеницу, чтобы сохранить маржу. Это особенно важно в свете усиления конкуренции со стороны российских экспортеров пшеницы, сбывающих ее на среднеазиатских рынках. При введении экспортных пошлин Казахстан рискует потерять конкурентоспособность пшеницы на этих рынках.

Конкретизация альтернативных мер политики является предметом отдельного исследования. Важна стабильность политики государственного регулирования экспорта, чтобы субъекты рынка могли планировать свою деятельность на длительные сроки (10-15 лет).

## Выводы

Ключевую роль в структуре современного экспорта сельскохозяйствен-

ной продукции Казахстана занимает экспорт зерновых культур, в особенности пшеницы. Он выступает драйвером развития производства пшеницы.

Казахстану предлагается отказаться от введения экспортных пошлин. Страна обеспечена пшеницей в достаточной степени, с низкой угрозой ее дефицита. Необходимо учитывать, что, с одной стороны, экспортные пошлины на пшеницу направлены на увеличение ее предложения на внутреннем рынке. С другой стороны, если рентабельность производства уменьшится, инвестиции в расширение производства могут стать сомнительными, с точки зрения производителей. Производители снизят предложение или переключатся на выпуск других видов продукции, не обложенных экспортной пошлиной. В результате от государства могут потребоваться меры по стимулированию производства пшеницы, чтобы не допустить ее дефицита на внутреннем рынке.

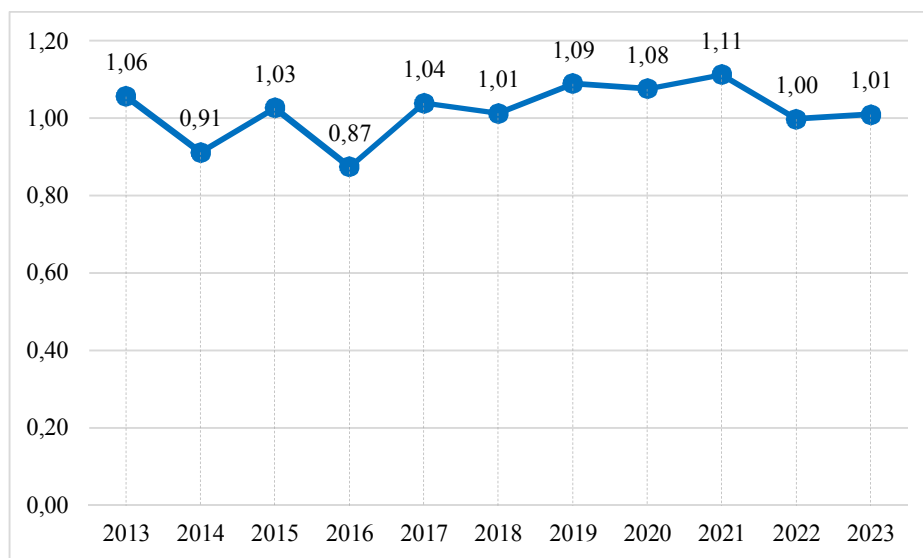


Рис. 6. Коэффициент номинальной защиты производителей пшеницы (NPC) в Казахстане в 2013–2023 гг., доли единицы<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Agricultural policy monitoring. Country data. Kazakhstan // OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/agricultural-policy-monitoring.html> (дата обращения: 19.03.2025); Agricultural policy monitoring. Country data. Kazakhstan // OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/agricultural-policy-monitoring.html> (дата обращения: 19.03.2025).

В республике наблюдается другая проблема – нехватка вагонов-зерновозов, которые бы перевозили пшеницу из зерноизбыточных регионов республики в зернодефицитные. Следует детальнее рассмотреть возможность расширения товарно-закупочных интервенций. При своевременной организации закупочные интервенции должны обеспечивать не только изъятие избыточных объемов зерна с рынка, но также способствовать росту закупочных цен на него, что должно

приводить к росту доходов сельскохозяйственных производителей и в целом к улучшению ситуации в сельском хозяйстве. При результативном проведении товарные интервенции ведут к устранению дефицита зерна и сопутствующего роста цен на него. Однако эти меры требуют расширения современных мощностей хранения зерна в республике и выделения соответствующего финансирования. Определение его объема выходит за рамки рассмотрения настоящей статьи.

### Список литературы

1. Ермек Г. МСХ Казахстана считает нецелесообразным введение экспортных пошлин на пшеницу и ячмень // АгроИнфо. URL: <https://agroinfo.kz/msx-kazakhstan-schitaet-necesleobraznum-vvedenie-eksportnyh-poshlin-na-pshenicu-i-yachmen/> (дата обращения: 20.03.2025).
2. Kiselev S., Seitov S. Regulating the Russian Wheat Export Trade during the COVID-19 Pandemic // *Food Security in Eurasia 2020: Case Studies*. Moscow: Eurasian Center for Food Security, 2021. P. 83–102.
3. Determinants of Trade Duration of Kazakhstan's Wheat Exports / N. Imamverdiyev, S. Anders, T. Glauben, O. Perekhzhuk, S. Prehn // 29th International Conference of Agricultural Economists: Agriculture in an interconnected world. Milan, Italy, 2015. 21 p.
4. Genkin A. S., Mikheev A. A. Influence of coronavirus crisis on food industry economy // *Foods and Raw Materials*. 2020. N 8 (2). P. 204–215. <http://doi.org/10.21603/2308-4057-2020-2-204-215>
5. Буянов С. Ограничения на экспорт зерна и муки обошлись Казахстану в \$150 млн // *Forbes*. URL: [https://forbes.kz/finances/markets/ogranicheniya\\_na\\_eksport\\_zerna\\_i\\_muki\\_oboshlis\\_kazahstanu\\_v\\_150 mln/](https://forbes.kz/finances/markets/ogranicheniya_na_eksport_zerna_i_muki_oboshlis_kazahstanu_v_150 mln/) (дата обращения: 20.03.2024).
6. Терновский Д. С., Шагайда Н. И. Сельское хозяйство в период пандемии // *Экономическое развитие России*. 2021. Т. 28, № 1. С. 24–28.
7. Шик О. В. Влияние государственной поддержки на сельскохозяйственных производителей и потребителей в России // *Вопросы экономики*. 2023. № 4. С. 67–84. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-4-67-84>
8. Kiselev S., Romashkin R. Export restrictions under the pandemic shock: implications for the competitiveness of wheat production in Russia // *Agrarian Perspectives XXX. Sources of Competitiveness Under Pandemic and Environmental Shocks: Proceedings of the 30th International Scientific Conference*. Prague: Czech University of Life Sciences, 2021. P. 129–139.
9. Ошакбаев Р. Экономика экспорта зерновых в Казахстане. Перспективы и анализ экспорта пшеницы. URL: <http://www.fao.org/3/CA1815RU/ca1815ru.pdf> (дата обращения: 20.03.2025).
10. Толлеуов Т. Е., Курмангалиев Е.-Д. Т. Цифровые технологии для смягчения последствий COVID-19 // *International Scientific Review of the Problems and Prospects of Modern Science and Education. LXXXI International Correspondence Scientific and Practical Conference*. Boston: Problems of science, 2021. С. 8–13.
11. Белугина Т. А., Белугин А. Ю. Использование интегральных показателей для оценки продовольственной безопасности России // *Пищевая промышленность*. 2017. № 12. С. 62–65.

12. Белугин А. Ю. Оценка продовольственной независимости России в условиях внешнеторговых ограничений // Теория и практика общественного развития. 2022. № 12. С. 121–126. <https://doi.org/10.24158/tipor.2022.12.18>
13. OECD's Producer Support Estimate and related indicators of agricultural support. Concepts, Calculations, Interpretation and Use (The PSE Manual) // OECD. Trade and Agriculture Directorate. URL: [https://oeclass.aa.u.gr/eclass/modules/document/file.php/AOA189/ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ/OECD\\_PSE%20MANUAL.pdf](https://oeclass.aa.u.gr/eclass/modules/document/file.php/AOA189/ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ/OECD_PSE%20MANUAL.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
14. Обзор социально-экономической ситуации и внешнеэкономической деятельности Республики Казахстан по итогам 2023 г. // Торговое представительство Российской Федерации в Республике Казахстан. URL: [https://минэко04.рф/upload/site/Приложение\\_обзор%20СЭС%20и%20ВЭД%20Казахстана%20за%202023%20г..pdf](https://минэко04.рф/upload/site/Приложение_обзор%20СЭС%20и%20ВЭД%20Казахстана%20за%202023%20г..pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
15. Казахстан: Почему возник дефицит вагонов-зерновозов и как повысить конкурентность казахстанского зерна // ZERNO.RU. URL: <https://zerno.ru/node/21563> (дата обращения: 20.03.2025).
16. Масалева А. Зерно есть – вагонов нет // Время. 2022. 18 ноября. URL: <https://time.kz/articles/nu/2022/11/18/zerno-est-vagonov-net> (дата обращения: 18.03.2025).

## References

1. Ermek G. The Ministry of Agriculture of Kazakhstan considers it inappropriate to introduce export duties on wheat and barley. AgroInfo. (In Russ.) Available at: <https://agroinfo.kz/msx-kazaxstana-schitaet-necesleobraznym-vvedenie-eksportnyx-poshlin-na-pshenicu-i-yachmen/> (accessed 20.03.2025).
2. Kiselev S., Seitov S. Regulating the Russian Wheat Export Trade during the COVID-19 Pandemic. Food Security in Eurasia 2020: Case Studies. Moscow: Eurasian Center for Food Security; 2021. P. 83–102.
3. Imamverdiyev N., Anders S., Glauben T., Perekhozhuk O., Prehn S. Determinants of Trade Duration of Kazakhstan's Wheat Exports. In: *29th International Conference of Agricultural Economists: Agriculture in an interconnected world*. Milan, Italy; 2015. 21 p.
4. Genkin A.S., Mikheev A.A. Influence of coronavirus crisis on food industry economy. *Foods and Raw Materials*. 2020;(8):204–215. <http://doi.org/10.21603/2308-4057-2020-2-204-215>
5. Buyanov S. Restrictions on grain and flour exports cost Kazakhstan \$150 million. Forbes. (In Russ.) Available at: [https://forbes.kz/finances/markets/ogranicheniya\\_na\\_eksport\\_zerna\\_i\\_muki\\_oboshlis\\_kazahstanu\\_v\\_150 mln/](https://forbes.kz/finances/markets/ogranicheniya_na_eksport_zerna_i_muki_oboshlis_kazahstanu_v_150 mln/) (accessed 20.03.2025).
6. Ternovsky D.S., Shagaida N.I. Agricultural sector during the pandemic. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii = Russian Economic Development*. 2021;28(1):24–28. (In Russ.)
7. Shik O.V. Impact of state support on Russian agricultural producers and consumers. *Voprosy ekonomiki = Economic Issues*. 2023;(4):67-84. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-4-67-84>
8. Kiselev S., Romashkin R. Export restrictions under the pandemic shock: implications for the competitiveness of wheat production in Russia. In: *Agrarian Perspectives XXX. Sources of Competitiveness Under Pandemic and Environmental Shocks: Proceedings of the 30th International Scientific Conference*. Prague: Czech University of Life Sciences; 2021. P. 129–139.
9. Oshakbayev R. Economics of Grain Exports in Kazakhstan. Prospects and Analysis of Wheat Exports. (In Russ.) Available at: <http://www.fao.org/3/CA1815RU/ca1815ru.pdf> (accessed 20.03.2025).

10. Toleuov T.E., Kurmangaliev E.-D.T. Digital technologies to mitigate the effects of COVID-19. In: *International Scientific Review of the Problems and Prospects of Modern Science and Education: LXXXI International Correspondence Scientific and Practical Conference*. Boston: Problems of science; 2021. P. 8-13. (In Russ.)

11. Belugina T.A., Belugin A.Yu. The use of integral indicators for the assessment of food security of Russia in modern conditions. *Pishchevaya promyshlennost' = Food Industry*. 2017;(12):62-65. (In Russ.)

12. Belugin A.Yu. Assessment of Russia's Food Self-Sufficiency in the Context of Foreign Trade Restrictions. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2022;(12):121–126. (In Russ.) <https://doi.org/10.24158/tpor.2022.12.18>

13. OECD's Producer Support Estimate and related indicators of agricultural support. Concepts, Calculations, Interpretation and Use (The PSE Manual). OECD. Trade and Agriculture Directorate. Available at: [https://oeclass.aua.gr/eclass/modules/document/file.php/AOA189/%CE%94%CE%94%CE%94/OECD\\_PSE%20MANUAL.pdf](https://oeclass.aua.gr/eclass/modules/document/file.php/AOA189/%CE%94%CE%94%CE%94/OECD_PSE%20MANUAL.pdf) (accessed 18.03.2025).

14. Review of the socio-economic situation and foreign economic activity of the Republic of Kazakhstan by the end of 2023. Trade Representative Office of the Russian Federation in the Republic of Kazakhstan. (In Russ.) Available at: [https://минэко04.рф/upload/site/Attachment Review% 20CES%20i%20VED%20Kazakhstan%20za%202023%20g..pdf](https://минэко04.рф/upload/site/Attachment%20CES%20i%20VED%20Kazakhstan%20za%202023%20g..pdf) (accessed 18.03.2025).

15. Kazakhstan: Why there is a shortage of grain wagons and how to increase the competitiveness of Kazakhstani grain. ZERNO.RU. (In Russ.) Available at: <https://zerno.ru/node/21563> (accessed 20.03.2025).

16. Masaleva A. There is grain – there are no wagons. *Time*. 2022. 18 November. (In Russ.) Available at: <https://time.kz/articles/nu/2022/11/18/zerno-est-vagonov-net> (accessed 18.03.2025).

### Информация об авторе / Information about the Author

**Сейтов Санат Каиргалиевич**, кандидат экономических наук, инженер 2 категории кафедры агроэкономики экономического факультета, научный сотрудник Евразийского центра по продовольственной безопасности, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, г. Москва, Российская Федерация, SPIN: 1605-8289, Researcher ID: IZP-6633-2023, ORCID: 0000-0001-6505-1712, Scopus ID: 58775320900

**Sanat K. Seitov**, Candidate of Sciences (Economics), 2nd Category Engineer of the Department of Agroeconomics, Faculty of Economics, Research Officer of the Eurasian Center for Food Security, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation, SPIN: 1605-8289, Researcher ID: IZP-6633-2023, ORCID: 0000-0001-6505-1712, Scopus ID: 58775320900

## Гибкие технологии управления: научный дискурс развития теоретического базиса

Р. Н. Лепа<sup>1</sup>, М. В. Савченко<sup>2</sup>, И. В. Савченко<sup>1</sup>✉, Н. В. Белоброва<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Институт экономических исследований  
ул. Университетская, д. 77, г. Донецк 283048, Российская Федерация

<sup>2</sup> Автомобильно-дорожный институт (филиал) Донецкого национального технического университета  
в г. Горловка  
ул. Кирова, д. 51, Донецкая область, г. Горловка 284646, Российская Федерация

✉ e-mail: savirwa@mail.ru

### Резюме

**Актуальность.** В условиях нарастающей нестабильности и неопределенности, характеризующих концепцией VUCA-мира, традиционные иерархические модели управления демонстрируют ограниченную эффективность, что обуславливает необходимость разработки и внедрения адаптивных управленческих технологий.

**Целью** исследования является разработка и систематизация теоретико-методологических подходов к анализу и классификации гибких технологий управления в контексте повышения эффективности деятельности промышленных предприятий.

**Задачи.** Для достижения цели исследования были решены следующие научные задачи: проанализировать и систематизировать существующие теоретические подходы к определению понятия «гибкие технологии управления» в научной литературе; выделить ключевые характеристики ГТУ, обеспечивающие адаптивность, ситуационную ориентацию и эффективность управления; разработать авторское определение ГТУ, интегрирующее различные аспекты управленческой деятельности; систематизировать существующие классификации ГТУ.

**Методология.** В процессе решения научных задач авторами использовался комплекс общенаучных методов теоретического анализа и синтеза, системного и сравнительного анализа, классификации и систематизации, абстрагирования и конкретизации, а также статистического анализа данных, представленных в аналитических отчетах и научных публикациях.

**Результаты.** Результатами проведенного исследования является разработка авторского определения гибких технологий управления, интегрирующего три ключевых аспекта: адаптивность, ситуационную ориентацию и эффективность, а также предложенная авторами многомерная классификация ГТУ, учитывающая состояние хозяйствующего субъекта, управленческую ориентацию и способность к адаптации к изменениям.

**Выводы.** Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных теоретических положений и классификационных моделей для формирования эффективных стратегий внедрения ГТУ на промышленных предприятиях. Предложенное авторское определение ГТУ позволяет унифицировать терминологический аппарат и обеспечить однозначное понимание сущности ГТУ среди управленческого персонала. Разработанная классификация ГТУ может быть использована для выбора наиболее подходящих управленческих инструментов и методов в зависимости от специфики конкретного предприятия и целей его развития.

---

**Ключевые слова:** гибкие технологии управления; классификация; гибкость; эффективность; VUCA-мир.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Гибкие технологии управления: научный дискурс развития теоретического базиса / Р. Н. Лепя, М. В. Савченко, И. В. Савченко, Н. В. Белоброва // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 37–57. [https:// doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-37-57](https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-37-57)

Поступила в редакцию 11.04.2025

Принята к публикации 10.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Flexible management technologies: scientific discourse on the development of the theoretical basis

Roman N. Lepa<sup>1</sup>, Marina V. Savchenko<sup>2</sup>, Irina V. Savchenko<sup>1</sup> ✉,  
Natalia V. Belobrova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institute of Economic Research  
77 Universitetskaya Str., Donetsk 283048, Russian Federation

<sup>2</sup> Automobile and Road Institute (branch) Donetsk National Technical University in Gorlovka  
51 Kirov Str., Donetsk region, Gorlovka 284646, Russian Federation

✉ e-mail: savirwa@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** In the context of increasing instability and uncertainty, characterized by the concept of the VUCA world, traditional hierarchical management models demonstrate limited efficiency, which necessitates the development and implementation of adaptive management technologies.

**The purpose** of the research is to develop and systematize theoretical and methodological approaches to the analysis and classification of flexible management technologies in the context of increasing the efficiency of industrial enterprises.

**Objectives.** To achieve the goal of the study, the following scientific tasks were solved: to analyze and systematize existing theoretical approaches to defining the concept of “flexible management technologies” in the scientific literature; to highlight the key characteristics of FMT that ensure adaptability, situational orientation and management efficiency; to develop the author’s definition of FMT that integrates various aspects of management activity; to systematize existing FMT classifications.

**Methodology.** In the process of solving scientific problems, the authors used a set of general scientific methods of theoretical analysis and synthesis, system and comparative analysis, classification and systematization, abstraction and concretization, as well as statistical analysis of data presented in analytical reports and scientific publications.

**Results.** The results of the conducted research are the development of the author’s definition of flexible management technologies, integrating three key aspects: adaptability, situational orientation and efficiency, as well as the multidimensional classification of flexible management technologies proposed by the authors, taking into account the state of the economic entity, management orientation and the ability to adapt to changes.

**Conclusions.** The practical significance of the study lies in the possibility of using the developed theoretical provisions and classification models to form effective strategies for the implementation of gas turbine units at industrial enterprises. The proposed author’s definition of FMT allows to unify the terminological apparatus and provide an unambiguous understanding of the essence of FMT among management personnel. The developed classification of FMT can be used to select the most appropriate management tools and methods depending on the specifics of a particular enterprise and its development goals.

**Keywords:** flexible management technologies; classification; flexibility; efficiency; VUCA world.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication,

*personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.*

**For citation:** Lepa R.N., Savchenko M.V., Savchenko I.V., Belobrova N.V. Flexible management technologies as a tool for developing the regional industry. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(3):37–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-37-57>

Received 11.04.2025

Accepted 10.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

## Введение

Современная геополитическая и экономическая обстановка характеризуется высокой степенью неопределенности и изменчивости, что находит отражение в концепции VUCA-мира (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) [1]. Данная концепция, описывающая доминирующие качества современной реальности, указывает на ограниченную эффективность традиционных, жестко регламентированных методов управления в условиях динамично меняющейся внешней среды. VUCA-мир описывает современную бизнес-среду, в которой компании должны быть гибкими, адаптивными и готовыми быстро реагировать на изменения рынка [1]. VUCA-мир диктует необходимость адаптации управленческих стратегий и инструментов.

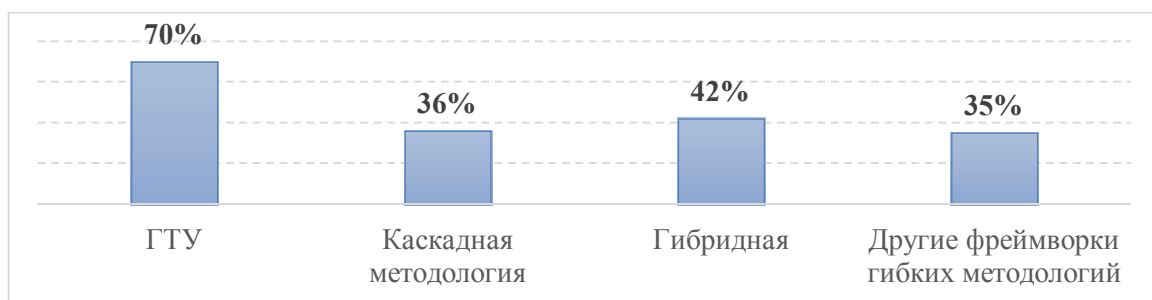
Нарастающая нестабильность, вызванная геополитическими кризисами и перманентным санкционным давлением, приводит к радикальным изменениям в логистических цепочках, ресурсном обеспечении и приоритетах отраслевого развития. В этих условиях применение гибких методологий управления (Agile) становится ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности бизнес-структур.

Внедрение ГТУ на промышленных предприятиях способствует динамической адаптации параметров производственной системы, включая качественные и количественные характеристики. Это, в свою очередь, стимулирует развитие кадрового потенциала, направленного на оперативное реагирование на возмущающие воздействия как экзогенного

(внешнего), так и эндогенного (внутреннего) характера. Данная адаптация проявляется в способности к быстрому переконфигурированию производственных процессов, оптимизации использования ресурсов и повышению эффективности управленческих решений.

С учетом трансформационных процессов, обусловленных цифровизацией и глобализацией коммуникаций, особую актуальность приобретает проблема повышения эффективности управления промышленными предприятиями. Концептуально важным является переход к моделям, ориентированным на интеллектуализацию управленческих процессов. В этой связи, в соответствии с позицией Г. Грефа [2], определяющим фактором конкурентоспособности является не столько конкуренция товаров, продуктов или услуг, сколько конкуренция моделей управления [2]. Следовательно, приоритетной задачей является создание интеллектуализированных систем, базирующихся на автоматизации, включая управленческую, и широком внедрении ГТУ.

Эти системы должны обеспечивать оперативное принятие решений на основе анализа больших данных, прогнозирование рыночных трендов и оптимизацию взаимодействия с внешней средой. Применение ГТУ рассматривается как стратегический императив для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития промышленных предприятий в современной экономике. В 2023 г. показатель использования ГТУ был на уровне 70%, оставаясь мощным инструментом для эффективного управления в условиях перемен и неопределенности (рис. 1).



**Рис. 1.** Тенденции внедрения гибкой методологии, 2023 г. (респонденты могли выбрать все подходящие варианты для ответа, что объясняет превышение 100) [3; 4]

Анализ динамики методологических подходов к управлению, в частности распространения ГТУ, подтверждает актуальность разработки и совершенствования теоретического базиса ГТУ.

Целью исследования является разработка и систематизация теоретико-методологических подходов к анализу и классификации ГТУ в контексте повышения эффективности деятельности промышленных предприятий. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих научных задач:

- анализ и систематизация существующих теоретических подходов к определению понятия «гибкие технологии управления» в научной литературе;
- выделение ключевых характеристик ГТУ, обеспечивающих адаптивность, ситуационную ориентацию и эффективность управления;
- разработка авторского определения ГТУ, интегрирующего различные аспекты управленческой деятельности;
- систематизация существующих классификаций ГТУ и разработка дополнительных классификационных признаков, отражающих специфику применения ГТУ в различных условиях.

## Материалы и методы

В рамках настоящего исследования, посвященного концептуализации и систематизации гибких технологий управления (ГТУ), применялись методы теоретического анализа и синтеза научных публикаций, посвященных данной про-

блематике. Информационной базой исследования послужили научные статьи, монографии и аналитические отчеты отечественных и зарубежных исследователей.

В процессе исследования были использованы следующие *методы*: *анализа и синтеза* – для выявления и обобщения существующих теоретических подходов к определению ГТУ, их классификации и особенностям применения; *системный подход* – для рассмотрения ГТУ как комплексной системы, включающей взаимосвязанные элементы и факторы влияния; *сравнительный анализ* – для сопоставления различных определений и классификаций ГТУ с целью выявления их преимуществ и недостатков; *метод классификация и систематизация* – для разработки авторской классификации ГТУ на основе выделенных критериев и признаков; *абстрагирования и конкретизации* – для выделения ключевых характеристик ГТУ и разработки авторского определения, учитывающего различные аспекты управленческой деятельности; *метод статистического анализа* – для анализа и интерпретации тенденций внедрения ГТУ, основываясь на данных аналитических отчетов и публикаций.

## Результаты и их обсуждение

В рамках широкого толкования под гибкостью (*flexibility*) понимается способность объекта или системы к структурно-функциональной самоорганизации и совершенствованию. Данная расши-

ренная концепция гибкости получила развитие в контексте системной теории. В частности, изучение гибкости как системного свойства представлено в трудах таких исследователей, как С. Т. Бир [5] и В. Д. Могилевский [6].

В рамках системного подхода понятие гибкости может быть операционализовано через два ключевых аспекта, характеризующих способность системы к динамическому реагированию:

1) *адаптивность*, представляющая собой свойство системы претерпевать изменения, направленные на поддержа-

ние соответствия между внутренними параметрами и меняющимися требованиями внешней среды;

2) *нормативные изменения*, трактуемые как возможность варьирования состояний или поведенческих паттернов системы в пределах заданных ограничений, обусловленная воздействием эндогенных (внутренних) или экзогенных (внешних) факторов.

Дж. Браун и др. [7] и А. Х. Сетхи, С. П. Сетхи [8], изучая гибкие технологии, сформировали типологизацию форм гибкости в концепции ГТУ (рис. 2).



Рис. 2. Типологизация форм гибкости в концепции ГТУ

Данная типологизация форм гибкости в концепции ГТУ свидетельствует о многомерности данной концепции. Различные формы гибкости (машинная, материальная, технологическая, гибкость производственного объема и гибкость расширения) характеризуются различными операционными параметрами и тре-

буют значительных инвестиций и управленческого подхода. Необоснованное стремление к максимальной гибкости по всем направлениям может привести к неэффективному расходованию ресурсов.

В результате вышеизложенного ключевая функция «гибкости» заключается в нивелировании энтропийных процессов,

возникающих в операционной деятельности под воздействием, прежде всего, экзогенных факторов. Данная функция способствует сглаживанию амплитуды взаимодействия между управляющей системой и внешней средой, обеспечивая более гармоничное и предсказуемое функционирование.

Обобщая вышесказанное, можно констатировать, что ГТУ являются ин-

струментами и методами, посредством которых достигается данная оперативная адаптивность, обеспечивая эффективное реагирование на вызовы и возможности.

Анализ методологического базиса развития концепции гибких технологий управления (табл. 1) позволяет сделать вывод о его многогранности и междисциплинарном характере.

**Таблица 1.** Методологический базис развития концепции гибких технологий управления

Теории	Исследователи	Постулаты теории в контексте концепции ГТУ
Теория агентства	С. Росс, Дж. Ховард-Гренвилл [9] и др.	В рамках рассматриваемой методологии индивидуумы и организации интерпретируются как «агентства» – субъекты, обладающие определенной свободой выбора и принятия решений. Реализация этой свободы может быть ограничена как внешними факторами, обуславливающими конкретную ситуацию, так и внутренней структурой, определяющей нормативно-ценностные установки, идеологические ориентиры, иерархические отношения и отношения власти, оказывающие влияние на поведение агента. Концепция агентства формирует методологический фундамент для анализа гибкого системного управления в парадигме «ситуация – агент – процесс» (SAP), где агент рассматривается как рациональный субъект, принимающий решения на основе свободной воли, но в рамках, установленных ситуацией и регламентирующих его деятельность процессов. В данном контексте особое внимание уделяется роли агентства в обеспечении устойчивости гибких организационных механизмов
Теория двойственности	Дж. Фридман [10], Л. Эпштейн [11] и др.	Центральным методологическим принципом, лежащим в основе исследуемой концепции, является признание присущей миру диалектической двойственности, проявляющейся в одновременном существовании и взаимодействии противоположных явлений. Применительно к сложным организационным системам эта двойственность находит отражение в необходимости параллельного управления процессами дифференциации и интеграции. Системная гибкость рассматривает данную двойственность как динамический процесс, основанный на циклической смене альтернативных подходов, с последующим синтезом полученных результатов. Данный подход обеспечивает свободу выбора для стейкхолдеров, предоставляя им доступ к широкому спектру взаимоисключающих, но при этом взаимодополняющих, вариантов. В основе методологии гибкого системного управления лежит концепция дуальности и парадоксальности управления, включающая в себя принципы амбидекстрии. Концепция амбидекстрии в управлении предполагает сочетание разных, иногда противоречащих друг другу, стратегий работы. Организация-амбидекстр способна управлять своим настоящим, достигая эффективности в краткосрочной перспективе, и управлять своим будущим за счёт постоянных инноваций и создания нового конкурентного преимущества, ориентированного на долгосрочную перспективу

Окончание табл. 1

Теории	Исследователи	Постулаты теории в контексте концепции ГТУ
Теория контингентности (непредвиденных обстоятельств)	П. Лоуренс, Дж. Лорш [12], К. Хоффер [13] и др.	Постулирует отсутствие универсальных принципов и подходов управления организациями. Стиль и стратегия управления зависят от внутренней и внешней ситуации. Структура организации определена непредвиденными обстоятельствами, обусловленными влиянием двух ситуационных переменных – динамизм и сложность. Адхократия – идеальный тип оргструктуры, главной целью которой является ускорение, адаптивность, обеспечение гибкости и творческий подход работников к делу в ситуациях, для которых типична неопределённость. Гибкое управление системами рассматривается как «ситуация», но не с точки зрения управления «если–тогда», что характеризует уже предопределенный управленческий процесс (действие по одному сценарию) и отражает псевдогибкость системы с одним вариантом, а посредством управления «или–и», определяющим многовариантность управленческих действий от «тезиса до антитезиса». В зависимости от ситуации управление системой должно осуществляться посредством динамического взаимодействия этих параметров
Теория стейкхолдеров	И. Митрофф [14], Сушил [15] и др.	Предприятие работает эффективно благодаря вкладу и выгоде стейкхолдеров. Гибкость предприятия определяется всеми стейкхолдерами. Для получения полной выгоды от производительности все заинтересованные стороны должны вносить свой вклад в предприятие, предоставляя свою <i>долю гибкости</i> . В свою очередь, предприятие должно создать структуру для предоставления гибкости всем стейкхолдерам
Теория изменений	К. Вейк [16] и др.	Реальность вокруг является непрерывно меняющейся. В контексте предприятия / организации изменение – это единственная константа. Гибкое системное управление рассматривает изменения наряду с непрерывностью, в которой находится организация. В контексте динамической среды достижение стратегической гибкости обеспечивается поддержанием баланса между преемственностью и инновациями, что реализуется посредством реализации динамических способностей. Проявление стратегической гибкости характеризуется снижением негативного воздействия внешних возмущений и повышением оперативности реакции на изменения рыночной конъюнктуры
Теория систем	В. Эшби [17], Г. Ансофф, Р. Бранденбург [18] и др.	С точки зрения системного подхода организация представляет собой открытую систему, управляемую причинно-следственными связями, формируемыми механизмами обратной связи. Теория управления гибкими системами рассматривает гибкую систему как более целостную и адаптивную структуру по сравнению с традиционными, «жесткими» системами. <i>Закон необходимого разнообразия</i> отражает увеличение разнообразия окружающей среды для получения большего разнообразия в управлении, что выступает мерой гибкости. Гибкость рассматривается как противоположность жесткости и механизм управления парадоксами. Основными строительными блоками теории управления гибкими системами выступают обратная связь и обучение / метаобучение

Различные теории, от теории агентства до теории систем, предлагают различные ракурсы рассмотрения ГТУ,

подчеркивая важность учета как внутренних (структура агентства, двойственность дифференциации и интеграции),

так и внешних (контингентность, интересы стейкхолдеров, динамичность изменений) факторов. Особое значение придается концепциям адаптивности, неопределенности и управления парадоксами, что обусловлено необходимостью обеспечения устойчивого развития предприятий в

условиях нарастающей турбулентности внешней среды.

Концепция «гибких технологий управления» является многогранной и рассматривается разными исследователями с различными акцентами (табл. 2).

**Таблица 2.** Сравнительный анализ определений гибких технологий управления в отечественной научной литературе

Автор	Характеристика	Особенности определения
<i>1. ГТУ как инструмент реализации динамичных способностей системы</i>		
Э. М. Коротков [19]	ГТУ – совокупность инструментов и методов управления, обеспечивающих <i>адаптивность организации к изменениям внешней среды</i> и способных быстро реагировать на возникающие вызовы и возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцент на адаптивности и реагировании на изменения.</li> <li>• Широкий спектр инструментов и методов.</li> <li>• Ориентация на динамическую среду</li> </ul>
Б. М. Жуков [20, с. 304]	ГТУ позволяют принимать эффективные решения, связанные с развитием организации, <i>в условиях изменения внешних и внутренних факторов</i> , определяющих это развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учет основных базовых характеристик совершенствования управления деятельностью организации.</li> <li>• Использование процессного и системного подхода.</li> <li>• Соблюдение особых управленческих принципов адаптации</li> </ul>
<i>2. ГТУ как средство достижения целевой и ресурсной эффективности</i>		
Е. В. Шестакова, Р. М. Ситжанова, Р. М. Прытков [21]	ГТУ представляют собой интегрированный набор методик и приемов, направленных на повышение эффективности использования <i>всех видов ресурсов</i> предприятия и обеспечение успешной <i>реализации проектных целей</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективное использование всех ресурсов.</li> <li>• Реализация проектных целей</li> </ul>
М. А. Гулятьева, И. А. Белорусова, В. О. Ожигов [22, с. 281]	ГТУ разработаны для эффективного управления проектными системами, отличающимися высокой сложностью, неоднородностью синергетических эффектов, неопределенностью и нелинейностью траекторий развития. Ключевой характеристикой ГТУ является их способность к непрерывной адаптации и расширению области применения, что обеспечивает соответствие изменяющимся требованиям внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на эффективное управление проектными системами.</li> <li>• Акцент на адаптацию.</li> <li>• Ориентация на системы, отличающиеся синергетическими эффектами.</li> <li>• Возможность постоянного расширения</li> </ul>
Э. А. Уткин	ГТУ представляет собой алгоритмизированную совокупность действий, направленных на определение наиболее рациональных процедур, выполнение соответствующих информационных преобразований и реализацию организационных мероприятий. Данная система действий направлена на обеспечение соответствия между формой и содержанием управленческого процесса, что позволяет достичь максимальной эффективности при достижении поставленных целей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализованный подход.</li> <li>• Рациональность и обоснованность выбора</li> </ul>

Окончание табл. 2

Автор	Характеристика	Особенности определения
Э. А. Смирнов	ТУ – интегрированная совокупность методов и процессов управления, а также научное описание способов осуществления управленческой деятельности, включая формирование управленческих решений, направленных на достижение как общих стратегических, так и конкретных тактических целей организации. Структура управленческих технологий характеризуется двухкомпонентной иерархией, включающей технологии целевого управления и технологии процессорного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцент на целеориентированность и эффективность.</li> <li>• Двухкомпонентная иерархия ТУ уровневая структура: технологии целевого управления (ориентированные на целеполагание и планирование) и технологии процессорного управления (отвечающие за реализацию управленческих процессов).</li> <li>• Стремление к оптимальному использованию ресурсов</li> </ul>
<i>3. ТУ как технологизированный процесс управления</i>		
Т. Л. Койкова	ТУ – совокупность приемов и регламентов, определяющих порядок осуществления управленческого процесса. В основе ТУ лежат информационные, вычислительные, организационные и логические операции, выполняемые руководителями по заданному алгоритму, с использованием как ручного труда, так и технических средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурированный и формализованный подход.</li> <li>• Определение элементов процесса управления.</li> <li>• Оптимизация процесса</li> </ul>
Г. В. Широкова	ТУ – алгоритмизированный подход к управленческому процессу, предусматривающий определение рациональной последовательности операций, учитывающей специфику условий деятельности организации	Не учитывает специфические особенности предприятия
В. Ф. Комаров, Г. Н. Алоян	УТ – декомпозиция управленческого процесса на дискретные процедуры и операции с последующей регламентацией выполнения каждой процедуры и операции, что обеспечивает повышение управляемости и стандартизации управленческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процессная ориентация управления.</li> <li>• Декомпозиция управленческого процесса на отдельные операции.</li> <li>• Регламентация процесса управления.</li> <li>• Целевая направленность управления</li> </ul>
<i>4. ГТУ как ситуационно-адаптированный механизм управления</i>		
В. В. Циганов [23]	ТУ – алгоритмизированная последовательность действий, инициируемая субъектом управления, с целью выбора оптимальных процедур, осуществления необходимых информационных преобразований и реализации управленческих воздействий. Конечным результатом применения ТУ является решение социально-экономических проблем, возникших как во внешней среде, так и внутри предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие инициатора управления.</li> <li>• Управление как алгоритмизированная последовательность.</li> <li>• Ориентация на выбор наиболее эффективных методов работы.</li> <li>• Учет информационной обработки и принятие управленческих решений</li> </ul>

Проведенный анализ определений ГТУ в российской научной литературе позволил выявить ряд ключевых особенностей и сформировать следующие выводы:

1. В отечественном научном дискурсе отсутствует консенсус в отношении точного определения ГТУ. Различные авторы акцентируют внимание на различных аспектах управленческой дея-

тельности, что приводит к разнообразию трактовок. Это указывает на необходимость дальнейших исследований в данной области для формирования более четкого и общепринятого определения.

2. Большинство определений (Э. М. Коротков, М. А. Гультяева, И. А. Белорусова, В. О. Ожигов, Б. М. Жуков) подчеркивают *адаптивность как ключевую характеристику* ГТУ. Данный подход рассматривает ГТУ как инструмент, обеспечивающий способность организации оперативно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым вызовам и возможностям. Так, Э. М. Коротков акцентирует внимание на адаптивности и быстром реагировании на изменения; М. А. Гультяева, И. А. Белорусова, В. О. Ожигов связывают ГТУ с проектным управлением сложными системами, отмечая неопределенность и нелинейность их развития.

3. Ряд авторов (В. В. Циганов) подчеркивают *ситуационную обусловленность* ГТУ, отмечая необходимость учета специфических условий работы и проблем, возникающих на предприятии. В. В. Циганов в своем определении делает акцент на соответствии управленческих действий социально-экономической ситуации и проблемам предприятия.

4. Определения, *ориентированные на технологизацию и регламентацию* (Т. Л. Койкова, Г. В. Широкова, В. Ф. Комаров, Г. Н. Алоян), рассматривают ГТУ как набор приемов, процедур и операций, выполняемых по определенному алгоритму. Этот подход отражает традиционные представления об управлении, основанные на стандартизации и формализации процессов.

5. Э. А. Смирнов выделяет *целевую ориентацию* ГТУ, рассматривая их как интегрированную совокупность методов и процессов управления, а также научное описание способов осуществления управленческой деятельности, включая формирование управленческих решений, направленных на достижение как общих

стратегических, так и конкретных тактических целей организации. Он также выделяет двухкомпонентную иерархию ГТУ, включающую технологии целевого и процессорного управления.

6. Некоторые определения (Е. В. Шестакова, А. М. Ситжанова, Р. М. Прытков, Б. М. Жуков) стремятся к *комплексному охвату* различных аспектов ГТУ. Так, Е. В. Шестакова, А. М. Ситжанова, Р. М. Прытков рассматривают ГТУ как совокупность методов и приемов управления всеми совокупными ресурсами предприятия. Б. М. Жуков подчеркивает роль управленческой гибкости в поддержании инновационной активности предприятия, отмечая необходимость использования процессного и системного подхода.

На основе проведенного анализа и синтеза существующих определений гибких технологий управления в научной литературе для формирования авторского определения дефиниции «гибкие технологии управления» необходимо выделить следующие основные характеристики:

1. *Динамический характер* предусматривает, что ГТУ – это не статичный набор инструментов, а постоянно развивающаяся система, адаптирующаяся к новым вызовам и возможностям.

2. *Интегрированный характер* предусматривает охват широкого спектра управленческих элементов: методов, процессов и инструментов.

3. *Управленческая триада гибкости* учитывает ключевые аспекты ГТУ: адаптивность (способность быстро и эффективно приспосабливаться к изменениям внешней среды); ситуационную ориентацию (учет специфики конкретной ситуации и проблем, возникающих в организации) и эффективность (достижение поставленных целей с оптимальным использованием ресурсов).

4. *Фокус на стратегические цели и конкурентное преимущество* предусматривает связь ГТУ со стратегическими приоритетами предприятия и его стремления к устойчивому развитию.

Таким образом, ГТУ – это динамически развивающаяся, интегрированная система управленческих методов, процессов и инструментов, обеспечивающая развитие предприятия, направленного на достижение стратегических целей и создание устойчивых конкурентных преимуществ в условиях неопределенности внешней среды.

В отличие от существующих определений данное определение:

– *интегрирует три ключевых подхода* (адаптивность, ситуационность, эффективность) в единую систему. Существующие определения акцентируют внимание на одном из этих аспектов, не рассматривая их во взаимосвязи;

– *подчеркивает динамический характер ГТУ*. В то время как многие определения рассматривают ГТУ как некий фиксированный набор инструментов, предложенное определение отражает необходимость постоянного совершенствования и адаптации управленческих методов к меняющимся условиям;

– *делает акцент на стратегической значимости ГТУ*. Определение явно связывает ГТУ со стратегическими целями организации и ее стремлением к созданию устойчивого конкурентного преимущества, что позволяет рассматривать ГТУ не просто как набор тактических инструментов, а как важный элемент стратегического управления.

Следует согласиться с учеными, которые отмечают, что в рамках одного предприятия могут применяться несколько технологий управления, в т. ч. и гибких [24; 25].

Гетерогенность методов и подходов, интегрированных в рамках ГТУ, обуславливает необходимость их систематизации, преследующей цели аналитического изучения, проектирования и имплементации в практику управления. Классификация ГТУ способствует выделению типологических групп, определению их релевантности для различных областей применения и установлению вза-

имосвязей между элементами системы гибкого управления. Дальнейшее исследование будет посвящено рассмотрению альтернативных подходов к классификации ГТУ (рис. 3).

Основопологающим принципом классификации гибких технологий управления (ГТУ) является определение их применимости в соответствии с текущим состоянием хозяйствующего субъекта и стратегическими целями его развития. Данная классификация должна учитывать широкий спектр характеристик, определяющих специфику каждой ГТУ и её потенциальную эффективность. В контексте «гибкой» парадигмы, основной акцент делается на динамичном векторе развития, ориентированном на достижение максимально высоких показателей деятельности.

Учитывая современные тренды и ключевые факторы, формирующие динамику экономики, целесообразно выделить следующие основные ГТУ *в разрезе состояния хозяйствующих субъектов*:

1. *Антикризисные ГТУ* ориентированы на преодоление кризисных ситуаций и стабилизацию операционной деятельности предприятия. Целью внедрения является «нормализация» функционирования посредством минимизации негативного воздействия дестабилизирующих факторов. Как правило, в данном контексте применяются технологии, направленные на повышение эффективности использования внутренних ресурсов, с акцентом на синхронизацию с возникающими вызовами внешней среды. Приоритетное значение приобретают Lean-технологии, обеспечивающие снижение затратной составляющей производственных и управленческих процессов. Оптимизация затрат оказывает благоприятное воздействие на финансовые результаты, создавая предпосылки для перехода предприятия на следующий этап развития и расширения инвестиционных возможностей.

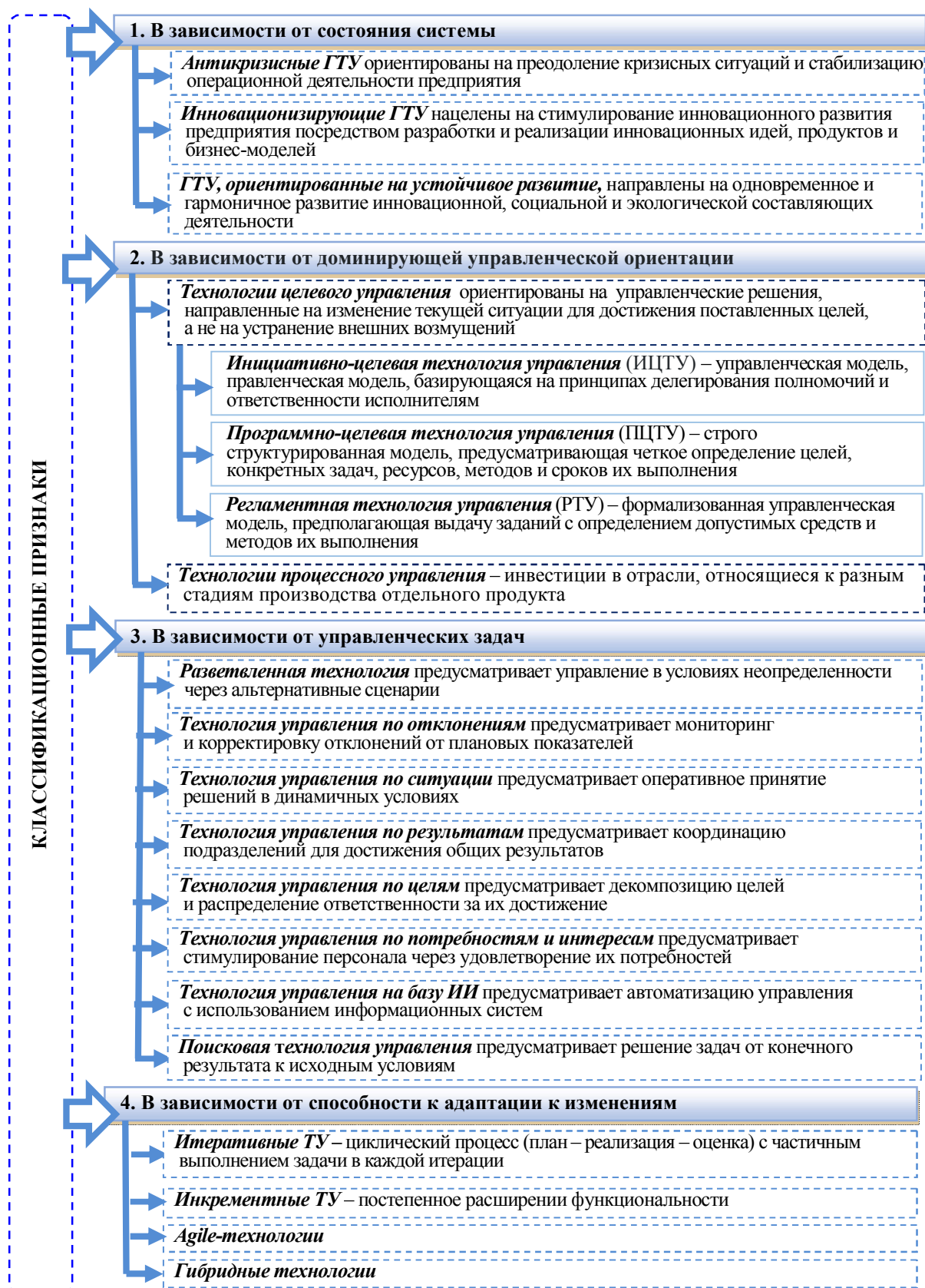


Рис. 3. Классификация гибких технологий управления

2. *Инновационизирующие ГТУ* нацелены на стимулирование инновационного развития предприятия посредством разработки и реализации инновационных идей, продуктов и бизнес-моделей. В качестве «базовых» инструментов используются Agile-методологии, технологии дизайн-мышления и методы «быстрой» разработки продукта (Rapid Prototyping). Синергетическое взаимодействие с Lean-технологиями позволяет достичь дополнительного синергетического эффекта, однако необходимо рационально распределять ресурсы, в частности кадровые, при одновременном применении столь разнообразных управленческих подходов.

3. *ГТУ, ориентированные на устойчивое развитие*, направлены как на разработку инновационных продуктов, проектов и технологий, включая стратегии минимизации экологического воздействия и повышения экологической эффективности, так и на трансформацию бизнес-процессов в социальной сфере. Данные технологии направлены на формирование позитивного социального воздействия, создание условий для вовлеченности заинтересованных сторон и реализацию принципов корпоративной социальной ответственности. Таким образом, приоритетом становится достижение баланса между экономическими, экологическими и социальными целями, обеспечивающего устойчивость и долгосрочную перспективу развития предприятия.

В зависимости от доминирующей управленческой ориентации выделяют следующие дихотомические типы:

1. *Технологии целевого управления (ТЦУ)* представляют собой комплекс методологий, ориентированных на эксплицитное формулирование и достижение целевых показателей предприятий.

В составе ТЦУ выделяют:

– *инициативно-целевую технологию управления (ИЦТУ)*. Представляет собой

управленческую модель, основанную на делегировании полномочий и ответственности исполнителю. В рамках ИЦТУ руководитель определяет конечную цель управления, устанавливает временные рамки ее достижения, но не регламентирует средства и методы реализации, предоставляя субъекту исполнения широкую автономию в выборе путей достижения результата. Данная технология, ориентированная на инициативных и профессионально компетентных сотрудников, не гарантирует достижения целевых показателей в установленные сроки, но предоставляет значительный простор для реализации творческого потенциала и принятия самостоятельных решений;

– *программно-целевую технологию управления (ПЦТУ)*. Характеризуется детерминированным подходом к реализации управленческих задач. ПЦТУ характеризуется директивным определением целей, задач, необходимых ресурсов, используемых методов и временных ограничений для их реализации. Важной составляющей ПЦТУ является система внешнего или внутреннего контроля, осуществляемого на промежуточных этапах реализации, с целью обеспечения соответствия запланированным параметрам и своевременной корректировки. В данной модели результативность исполнения в большей степени детерминирована компетенциями руководителя, формулирующего задание, в то время как квалификация исполнителя имеет второстепенное значение. ПЦТУ характеризуется высокой вероятностью достижения поставленных целей и основана на применении современных научных знаний, экономико-математических методов и информационных технологий;

– *регламентную технологию управления (РТУ)*. Представляет собой стандартизированный подход к управлению, основанный на формализации и детализации управленческих процессов. В рам-

как РТУ задания (цели и задачи) выдаются в четко определенной форме, с указанием допустимых средств и методов их выполнения, а также ограничений по ресурсам и срокам. Основным принципом РТУ является строгий контроль за соблюдением регламентированных процедур и достижением запланированных целевых показателей.

2. *Технологии процессорного управления (ТПУ)* представляют собой совокупность методов, направленных на моделирование, анализ, реинжиниринг и непрерывное совершенствование бизнес-процессов организации.

В зависимости от управленческой задачи выделяют следующие технологии управления:

1. *Разветвленная технология управления.* Применяется в условиях неопределенности, когда отсутствует однозначная конечная цель и решение достигается посредством разработки альтернативных сценариев и выбора оптимального пути в зависимости от развития ситуации.

2. *Технология управления по отклонениям.* Основана на мониторинге отклонений фактических показателей от плановых и принятии корректирующих мер и предполагает делегирование полномочий исполнителям для устранения незначительных отклонений и привлечение руководства для решения сложных проблем.

3. *Технология управления по ситуации.* Используется в условиях высокой неопределенности и динамизма, когда управленческий процесс протекает итеративно, а решения принимаются оперативно на основе ситуационного анализа.

4. *Технология управления по результатам.* Предполагает оптимизацию межфункционального взаимодействия и координации деятельности подразделений. Данный подход демонстрирует наибольшую эффективность в организа-

циях, характеризующихся коротким периодом обратной связи между моментом принятия управленческого решения и его практической реализацией.

5. *Технология управления по целям.* Предусматривает формализацию целеполагания, декомпозицию задач на этапы и распределение ответственности за достижение поставленных целей. Данный подход включает в себя разнообразные методики и инструменты, направленные на повышение эффективности целедостижения.

6. *Технология управления, основанная на удовлетворении потребностей и интересов.* Предусматривает стимулирование трудовой деятельности персонала посредством создания условий для реализации его личных и профессиональных потребностей.

7. *Поисковая технология управления.* Применяется при четкой формализации целевых установок. Методология предполагает декомпозицию поставленной задачи путем последовательного анализа от конечного результата к исходным условиям.

8. *Технология управления на базе «искусственного интеллекта».* Предполагает использование современных информационных систем и современных технологий для автоматизации управленческих процессов, включая принятие решений.

В дополнение к вышперечисленным классификационным признакам представляется значимым выделить еще один – *способность к адаптации и реагированию на изменения внешней и внутренней среды*, которая позволит выделить ГТУ в зависимости от степени интеграции адаптивных механизмов в структуру управленческого процесса с учетом их гибкости и потенциалу к трансформации.

1. *Итеративные технологии управления.* Основаны на цикличном процес-

се планирования, реализации и оценки, где каждый цикл (итерация) представляет собой частичное выполнение задачи. После каждой итерации происходит анализ результатов, внесение корректировок и повторение цикла. Данный подход позволяет постепенно уточнять требования, адаптироваться к изменяющимся условиям и снижать риски, связанные с масштабными изменениями. Основной акцент делается на последовательном приближении к желаемому результату.

Средняя адаптивность итеративных технологий управления объясняется тем, что итерации позволяют вносить изменения, но структура процесса в целом остается относительно фиксированной.

*2. Инкрементные технологии управления.* Предполагают постепенное добавление функциональности или улучшений к существующему продукту или процессу. Каждый инкремент представляет собой законченный фрагмент, который интегрируется в общую систему. Данный подход позволяет быстро получать результаты, снижать риски и адаптироваться к изменяющимся требованиям. Основной акцент делается на постепенном расширении функциональности системы.

Степень адаптивности инкрементных технологий управления выше средней, в частности каждый инкремент может быть адаптирован к текущим потребностям, но общая архитектура системы должна быть достаточно гибкой для интеграции новых элементов.

*3. Гибкие технологии управления (Agile-технологии).* Представляют собой семейство подходов, основанных на принципах гибкости, адаптивности, сотрудничества и самоорганизации. Они характеризуются короткими итерациями (спринтами), постоянным взаимодействием с заказчиком, быстрой реакцией на изменения и высокой степенью вовле-

ченности команды. Основной акцент делается на адаптации к изменяющимся требованиям и быстрой поставке ценного продукта.

Степень адаптивности Agile-технологий высокая. Гибкие технологии ориентированы на быструю адаптацию к изменениям и постоянное совершенствование процесса. Команда имеет высокую от множества факторов, включая сложность проекта, степень неопределенности, требования заказчика и компетентность команды.

*4. Гибридные технологии управления.* Представляют собой комбинацию различных подходов и методов, адаптированных к специфическим потребностям и условиям конкретной организации или проекта. Они позволяют сочетать преимущества различных технологий (например, итеративных, инкрементных и Agile) и минимизировать их недостатки. Гибридные подходы часто используются в сложных проектах, где требуется баланс между гибкостью и контролем.

Адаптивность гибридных технологий зависит от того, какие элементы различных подходов были интегрированы и как они адаптированы к конкретным условиям. Может варьироваться от средней до высокой.

Внедрение и использование предприятиями гибких технологий, в т. ч. ГПС, зависят от их отраслевой принадлежности (рис. 4).

Промышленные предприятия преимущественно используют такие гибкие технологии управления, как канбан, бережливое производство, шесть сигм (рис. 4). Выбор приоритетных технологий зависит от отраслевой специфики и стратегических целей организации.

Представленные технологии управления взаимосвязаны и дополняют друг друга, отражая различные аспекты деятельности предприятия. Эффективное

применение управленческих технологий требует гибкости и адаптации к конкретной ситуации, а также учета специфики организационной структуры и внешней среды.

Внедрение любой ГТУ должно быть экономически обосновано определением эффектов, позволяющих оценить потенциальную экономическую целесообразность ее имплементации (рис. 5).

Виды организаций	Типология гибких технологий управления
Предприятия IT-сферы	<p>➔ <b>Экстремальное программирование</b> (англ. <i>Extreme Programming (XP)</i>) – гибкая методология разработки программного обеспечения (ПО), адаптированная к динамичным требованиям к программному продукту. Основная цель – повышение качества разработок до экстремального уровня. Основными процессами являются: кодирование, тестирование, планирование, слушание</p>
	<p>➔ <b>Crystal Methodologies</b> (англ. – <i>кристаллические методологии</i>) – гибкая методология разработки ПО, акцентирующая внимание на команде и синергетическом эффекте от взаимодействия членов команды при работе над проектом</p>
	<p>➔ <b>Feature Driven Development (FDD, разработка, управляемая функциональностью)</b> – итеративная гибкая методология agile-разработки ПО, которая базируется на приоритетном создании и тестировании функциональности, имеющей критическое значение для заказчика</p>
	<p>➔ <b>ICONIX</b> – методология разработки ПО, базирующаяся на анализе требований и моделировании</p>
Производственные предприятия	<p>➔ <b>Lean production (бережливое производство)</b> – методология управления производством, нацеленная на максимизацию ценности для потребителя путем непрерывного совершенствования и устранения потерь</p>
	<p>➔ <b>Канбан</b> (япон. <i>カンバン</i>, <i>рекламный щит, вывеска</i>) – методология управления, использующая визуализацию рабочих процессов, ограничение незавершенной работы (WIP) и непрерывное совершенствование для оптимизации потока создания ценности</p>
	<p>➔ <b>Шесть сигм</b> (англ. <i>six sigma</i>) – методология управления качеством, использующая статистические методы для устранения дефектов и повышения эффективности бизнес-процессов</p>
	<p>➔ <b>Dynamic Software Development Method (DSDM)</b> (англ. – <i>динамический метод разработки ПО</i>) – гибкая методология разработки ПО, использующая итеративный и инкрементный подход для быстрой поставки работающего ПО, соответствующего требованиям заказчика, с учетом ограничений проекта</p>
Торговые компании (рекрутинговые, консалтинговые, маркетинговые, PR, бухгалтерские фирмы и т.д.)	<p>➔ <b>Quick Response Manufacturing (QRM)</b> (англ. – <i>быстрореагирующее производство</i>) – методология управления, нацеленная на быстрое реагирование на запросы рынка путем сокращения времени выполнения заказов (lead time) и повышения гибкости производственных процессов</p>
	<p>➔ <b>Scrum</b> (англ. <i>scrum – схватка</i>) – методология разработки ПО, основанная на самоорганизующихся командах, коротких циклах и постоянном контроле для достижения целей проекта</p>
	<p>➔ <b>Коучинг</b> (англ. <i>coaching – тренер, наставник, инструктор</i>) – метод консалтинга и тренинга, направленный на повышение эффективности деятельности и достижение поставленных целей через содействие раскрытию потенциала и развитие навыков под руководством «коуча»</p>
	<p>➔ <b>Trello</b> – это веб-ориентированный инструмент управления задачами, основанный на принципе канбан-досок</p>
	<p>➔ <b>Crystal Clear</b> – гибкая методология, ориентированная на людей и взаимодействие, предполагающая минимальность процессов, частые поставки и адаптацию к потребностям проекта</p>

Рис. 4. Типология гибких технологий управления в функциональном разрезе организаций [21]



Рис. 5. Эффекты внедрения гибких технологий управления [23]

Эффекты, обусловленные синергетическим воздействием факторов, возникающих при внедрении новых управленческих технологий, включают в себя широкий спектр положительных изменений, возникающих в результате комплексного воздействия новой технологии управления.

Достижение данных эффектов является необходимым условием обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития промышленных предприятий.

### Выводы

В результате проведенного исследования по концептуализации и систематизации ГТУ представляется возможным сформулировать следующие выводы.

Анализ существующих в научной литературе подходов к определению понятия ГТУ выявил отсутствие общепринятого консенсуса, что обусловлено мно-

гоаспектностью управленческой деятельности и различным пониманием ключевых характеристик ГТУ.

В рамках исследования выделены три ключевые характеристики, определяющие сущность ГТУ: адаптивность, ситуационная ориентация и эффективность, учет которых позволил сформировать комплексное представление о ГТУ как об инструменте обеспечения устойчивого развития предприятий.

Разработанное авторское определение ГТУ интегрирует различные аспекты управленческой деятельности и отражает динамический характер ГТУ, подчеркивая их направленность на реализацию стратегических целей и развитие конкурентных преимуществ предприятия.

Предложена классификация ГТУ, учитывающая состояние хозяйствующего субъекта, управленческую ориентацию и

способность к адаптации, что позволяет структурировать многообразие подходов и методов управления и определить их релевантность для различных областей применения.

Результаты исследования подтверждают, что внедрение ГТУ является стратегическим императивом для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития промышленных предприятий в условиях динамичной и непредсказуемой внешней среды.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку методических рекомендаций по выбору и внедрению ГТУ на промышленных предприятиях с учетом их отраслевой специфики, организационной структуры и целей развития. Кроме того, перспективным направлением является изучение влияния цифровизации на развитие и трансформацию ГТУ, а также разработка моделей оценки эффективности внедрения ГТУ.

### Список литературы

1. Я люблю вуки-вуки. Как VUCA-мир влияет на нашу жизнь. URL: [https://synergy.ru/akademiya/upravlenie/ya\\_lyublyu\\_vuki\\_vuki\\_kak\\_vuca\\_mir\\_vliyaet\\_na\\_nashu\\_zhizn](https://synergy.ru/akademiya/upravlenie/ya_lyublyu_vuki_vuki_kak_vuca_mir_vliyaet_na_nashu_zhizn) (дата обращения: 05.03.2025).
2. Герман Греф о революции в США. Уже нет никакой конкуренции товаров, продуктов или услуг. URL: <https://hvylya.net/analytics/tech/german-gref-o-revolyuutsii-v-ssha-uzhenet-nikakoy-konkurentsii-tovarov-produktov-ili-uslug.html> (дата обращения: 05.03.2025).
3. The 17th State of Agile Report. URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/> (дата обращения: 05.03.2025).
4. Иванова Д. В. Применение гибких методологий в управлении ИТ-проектами // Вестник науки. 2025. Т. 3, № 1 (82). С. 78-90.
5. Бир С. Т. Кибернетика и менеджмент / под ред. А.Б. Челюсткина. М.: КомКнига, 2006. 280 с.
6. Могилевский В. Д. Формализация динамических систем. М.: Экономика, 2005. 216 с.
7. Classification of flexible manufacturing systems / J. Browne, D. Dubois, K. Rathmill, S. P. Sethi, K. E. Stecke // The FMS Magazine. 1984. April. P. 114–117.
8. Sethi A. K., Sethi S. P. Flexibility in Manufacturing: A Survey // International Journal of Flexible Manufacturing System, Services and Operations Management. 1990. N 2(4). P. 289–328.
9. Howard-Grenville J. A. The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context // Organization Science. 2005. N 16(6). P. 618–636.
10. Friedman J. W. Duality principles in the theory of cost and production—Revisited // International Economic Review. 1972. N 13(1). P. 167–171.
11. Epstein L. G. Duality theory and functional forms for dynamic factor demands // Review of Economic Studies. 1981. N 48(1). P. 81–95.
12. Lawrence P., Lorsch, J. Differentiation and integration in complex organizations // Administrative Science Quarterly. 1967. N 12(1). P. 1–47.
13. Hoffer C. W. Toward a contingency theory of business strategy // Academy of Management Journal. 1975. N 18(4). P. 784–810.
14. Mitroff I. I. Stakeholders of the organization mind. Sans Francisco: Jossey-Bass, 1983. 178 p.
15. Sushil. Duality of enterprise and stakeholders on flexibility front // Global Journal of Flexible Systems Management. 2014. N 15(3). P. 179–180.

16. Weick K. E. Management of organizational change among loosely coupled elements // *Change in organizations: new perspectives on theory, research, and practice*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1982. P. 375-408.
17. Ashby W. R. *An introduction to cybernetics*. New York: J. Wiley, 1956. 296 p.
18. Ansoff H. I., Brandenburg R. G. A Language for Organization Design: Part I // *Management Science*. 1971. Vol. 17(12). P. 705-716.
19. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М.: Дашков и К°, 2016. 240 с.
20. Жуков Б. М. Управленческая гибкость как фактор поддержания инновационной активности предприятия // *Проблемы экономики и юридической практики*. 2012. № 1. С. 304-306.
21. Шестакова Е. В., Ситжанова А. М., Прытков Р. М. Гибкие технологии управления: инновационный дискурс классификационных признаков // *Экономика и управление народным хозяйством. Экономические науки*. 2020. № 7(188). С. 99–106. <https://doi.org/10.14451/1.188>
22. Гульятеева М. А., Белорусова И. А., Ожигов В. О. Особенности методик гибкого менеджмента // *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2022. № 5 (69). С. 280-284.
23. Циганов В. В. Технологии управления предприятиями сферы услуг // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. 2012. № 1. С. 101-105.
24. Сахарова О. В. Управление: технологии, методы и функции // *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 1. С. 228.
25. Тюник А. В. Организационные методы управления в кризисных ситуациях // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. 2011. № 3 (9). С. 113–120.

## References

1. I Love Wookiee-Wookiee. How the VUCA World Affects Our Lives. (In Russ.) Available at: [https://synergy.ru/akademiya/upravlenie/ya\\_lyublyu\\_vuki\\_vuki\\_kak\\_vuca\\_mir\\_vliyaet\\_na\\_nashu\\_zhizn](https://synergy.ru/akademiya/upravlenie/ya_lyublyu_vuki_vuki_kak_vuca_mir_vliyaet_na_nashu_zhizn) (accessed 05.03.2025).
2. German Gref on the revolution in the USA. There is no longer any competition between goods, products or services. (In Russ.) Available at: <https://hvylya.net/analytics/tech/german-gref-o-revoljutsii-v-ssha-uzhe-net-nikakoy-konkurentsii-tovarov-produktov-ili-uslug.html> (accessed 05.03.2025).
3. The 17th State of Agile Report. Available at: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/> (accessed 05.03.2025).
4. Ivanova D.V. Application of flexible methodologies in IT project management. *Vestnik nauki = Science Bulletin*. 2025;3(1):78-90. (In Russ.)
5. Bir S.T. *Cybernetics and Management*. Moscow: KomKniga; 2006. 280 p. (In Russ.)
6. Mogilevsky V.D. *Formalization of dynamic systems*. Moscow: Ekonomika; 2005. 216 p. (In Russ.)
7. Browne J., Dubois D., Rathmill K., Sethi S. P., Stecke K. E. Classification of flexible manufacturing systems. *The FMS Magazine*. 1984. April. P. 114–117.
8. Sethi A.K., Sethi S.P. Flexibility in Manufacturing: A Survey. *International Journal of Flexible Manufacturing System, Services and Operations Management*. 1990;(2):289–328.
9. Howard-Grenville J.A. The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context. *Organization Science*. 2005;(16):618–636.
10. Friedman J.W. Duality principles in the theory of cost and production—Revisited. *International Economic Review*. 1972;(13):167–171.

11. Epstein L.G. Duality theory and functional forms for dynamic factor demands. *Review of Economic Studies*. 1981;(48):81–95.
12. Lawrence P., Lorsch J. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1967;(12):1–47.
13. Hoffer C.W. Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*. 1975;(18):784–810.
14. Mitroff I.I. Stakeholders of the organization mind. San Francisco: Jossey-Bass; 1983. 178 p.
15. Sushil. Duality of enterprise and stakeholders on flexibility front. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2014;(15):179–180.
16. Weick K.E. Management of organizational change among loosely coupled elements. *Change in organizations: new perspectives on theory, research, and practice*. San Francisco, CA: Jossey Bass; 1982. P. 375–408.
17. Ashby W.R. An introduction to cybernetics. New York: J. Wiley; 1956. 296 p.
18. Ansoff H.I., Brandenburg R.G. A Language for Organization Design: Part I. *Management Science*. 1971;17(12):705–716.
19. Korotkov E.M. Management concept. Moscow: Dashkov i K°; 2016. 240 p. (In Russ.)
20. Zhukov B.M. Management flexibility as a factor in maintaining innovative activity of the enterprise. *Problemy ehkonomiki i yuridicheskoy praktiki = Problems of Economics and Legal Practice*. 2012;(1):304–306. (In Russ.)
21. Shestakova E.V., Sitzhanova A.M., Prytkov R.M. Flexible management technologies: innovative discourse of classification features. *Ehkonomika i upravlenie narodnym khozyajstvom. Ehkonomicheskie nauki = Economy and Management of the National Economy. Economic Sciences*. 2020;(7):99–106. (In Russ.) <https://doi.org/10.14451/1.188>
22. Gulyaeva M.A., Belorusova I.A., Ozhigov V.O. Features of flexible management techniques. *Skif. Voprosy studencheskoj nauki = Skif. Issues of Student Science*. 2022;(5):280–284. (In Russ.)
23. Tsiganov V.V. Management technologies for service enterprises. *Teoriya i praktika servisa: ehkonomika, social'naya sfera, tekhnologii = Theory and Practice of Service: Economics, Social Sphere, Technology*. 2012;(1):101–105. (In Russ.)
24. Sakharova O.V. Management: technologies, methods and functions. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern Problems of Science and Education*. 2012;(1):228. (In Russ.)
25. Tyunik A.V. Organizational methods of management in crisis situations. *Teoriya i praktika servisa: ehkonomika, social'naya sfera, tekhnologii = Theory and Practice of Service: Economics, Social Sphere, Technology*. 2011;(3):113–120. (In Russ.)

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Лепя Роман Николаевич**, доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом моделирования экономических систем, Институт экономических исследований, г. Донецк, Российская Федерация, e-mail: roman.lepa@yandex.ru, Researcher ID: R-4376-2017, ORCID: 0000-0001-9232-2493, Scopus ID: 57200798750

**Roman N. Lepa**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Modeling of Economic Systems, Institute for Economic Research, Donetsk, Russian Federation, e-mail: roman.lepa@yandex.ru, Researcher ID: R-4376-2017, ORCID: 0000-0001-9232-2493, Scopus ID: 57200798750

**Савченко Марина Васильевна**, доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры математического моделирования, Автомобильно-дорожный институт (филиал) Донецкого национального технического университета в г. Горловка, Донецкая область, г. Горловка, Российская Федерация, e-mail: savmur@mail.ru, Researcher ID: AGU-8383-2022, ORCID: 0000-0002-9063-3551, Scopus ID: 57208318448

**Савченко Ирина Васильевна**, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, Институт экономических исследований, г. Донецк, Российская Федерация, e-mail: savirwa@mail.ru, Researcher ID: IWE-5218-2023, ORCID: 0009-0006-6227-5933

**Белоброва Наталья Вячеславовна**, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Институт экономических исследований, г. Донецк, Российская Федерация, e-mail: belobrovanatali@mail.ru, Researcher ID: M-9535-2018, ORCID: 0000-0002-4984-9270

**Marina V. Savchenko**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Associate Professor of the Department of Mathematical Modeling, Automobile and Road Institute (branch) Donetsk National Technical University in Gorlovka, Donetsk Region, Gorlovka, Russian Federation, e-mail: savmur@mail.ru, Researcher ID: AGU-8383-2022, ORCID: 0000-0002-9063-3551, Scopus ID: 57208318448

**Irina V. Savchenko**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Senior Researcher, Institute of Economic Research, Donetsk, Russian Federation, e-mail: savirwa@mail.ru, Researcher ID: IWE-5218-2023, ORCID: 0009-0006-6227-5933

**Natalia V. Belobrova**, Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Institute of Economic Research, Donetsk, Russian Federation, e-mail: belobrovanatali@mail.ru, Researcher ID: M-9535-2018, ORCID: 0000-0002-4984-9270

## Оригинальная статья / Original article

УДК 339.727ю22+65.014+351.711

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-58-70>**Актуальные вопросы управления предприятиями,  
перешедшими в государственную собственность  
Российской Федерации от иностранного капитала,  
в условиях геополитической напряженности****Т. В. Мартыненко<sup>1</sup>, Т. А. Черкашина<sup>2</sup>, Т. В. Хаустова<sup>3</sup>✉, А. А. Яковенко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ  
ул. Пушкинская, д. 70/54, г. Ростов-на-Дону 344002, Российская Федерация

<sup>2</sup> Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)  
ул. Большая Садовая, д. 69, г. Ростов-на-Дону 344002, Российская Федерация

<sup>3</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: tinagub@mail.ru

**Резюме**

**Актуальность.** Российская экономика столкнулась с широким спектром вызовов и угроз в условиях беспрецедентного санкционного давления. Необходимо принятие решений дальнейшего развития российской экономики через структурную трансформацию экономической системы в новых реалиях. С изменением геополитической ситуации актуализируется проблема исследования процесса отчуждения иностранных предприятий и передача их под управление российским государством.

**Цель** – анализ механизмов управления предприятиями, перешедшими в государственную собственность Российской Федерации от иностранного капитала для обеспечения экономической безопасности.

**Задачи:** выявление предпосылок к внедрению ответных мер; рассмотрение внешней администрации по управлению организацией; критический анализ положительных и негативных сторон внешнего экономического управления, используемого для иностранных компаний в условиях новых вызовов и угроз национальной безопасности; систематизация нормативно-правового обеспечения национализации предприятий; раскрытие механизма передачи иностранного капитала под российскую юрисдикцию федеральных органов и последующее существование в новых условиях; анализ управления компаний, активы которых перешли под временное управление, а также их дальнейшей перспективы развития.

**Методология.** Исследование основано на системно-информационном анализе, использовании методов логического исследования, методов сравнения, анализа и синтеза, прогнозирования и предсказания.

**Результаты:** новый механизм управления предприятиями, перешедшими в государственную собственность от иностранного капитала, который бы представлял собой своего рода гибрид процедуры внешнего управления, предусмотренной законом о банкротстве, дополненный элементом замещения активов.

**Выводы.** Сформулирована методологическая основа эффективного управления иностранными предприятиями, перешедшими в государственную собственность ввиду различных причин (банкротство, ликвидация, политическая обстановка, отмывание преступных доходов и коррупция, нарушение корпоративного кодекса). Предложено развитие современных подходов к национализации имущества иностранных инвесторов, совершенствование механизма внешнего управления. Отчуждение имущества должно учитывать специфику экономики, цели импортозамещения и обеспечения национальной безопасности, прежде всего финансовой безопасности.

**Ключевые слова:** национализация; управление; государственная собственность; антисанкционные меры; внешнее управление; иностранные активы; национальная безопасность.

© Мартыненко Т. В., Черкашина Т. А., Хаустова Т. В., Яковенко А. А., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):58–70

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Актуальные вопросы управления предприятиями, перешедшими в государственную собственность Российской Федерации от иностранного капитала, в условиях геополитической напряженности / Т. В. Мартыненко, Т. А. Черкашина, Т. В. Хаустова, А. А. Яковенко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 58–70. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-58-70>

Поступила в редакцию 20.04.2025

Принята к публикации 17.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Current issues of management of enterprises transferred to the state ownership of the Russian Federation from foreign capital in the context of geopolitical tension

Tatiana V. Martynenko<sup>1</sup>, Tatiana A. Cherkashina<sup>2</sup>, Tatiana V. Khaustova<sup>3</sup> ✉, Artem A. Yakovenko<sup>1</sup>

<sup>1</sup> South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
70/54 Pushkinskaya Str., Rostov-on-Don 344002, Russian Federation

<sup>2</sup> Rostov State University of Economics (RINH)  
69 Bol'shaya Sadovaya Str., Rostov-on-Don 344002, Russian Federation

<sup>3</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: tinagub@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** The Russian economy is facing a wide range of challenges and threats under unprecedented sanctions pressure. It is necessary to make decisions on the further development of the Russian economy through the structural transformation of the economic system in the new realities. With the changing geopolitical situation, the problem of studying the process of alienation of foreign enterprises and their transfer to the management of the Russian state is becoming relevant.

**The purpose** is to analyze the management mechanisms of enterprises that have become state property of the Russian Federation from foreign capital to ensure economic security.

**Objectives:** identification of prerequisites for the implementation of retaliatory measures; consideration of the external administration for the management of the organization; critical analysis of the positive and negative aspects of external economic management used for foreign companies in the context of new challenges and threats to national security; systematization of regulatory support for the nationalization of enterprises; disclosure of the mechanism for the transfer of foreign capital under the Russian jurisdiction of federal authorities and the subsequent existence of in the new conditions; management analysis of companies whose assets have been temporarily managed, as well as their future development prospects.

**Methodology.** The research is based on system information analysis, the use of logical research methods, methods of comparison, analysis and synthesis, forecasting and prediction.

**Results:** a new management mechanism for enterprises that have been transferred to state ownership from foreign capital, which would be a kind of hybrid of the external management procedure provided for by the bankruptcy law, supplemented by an element of asset substitution.

**Conclusions.** The methodological basis for the effective management of foreign enterprises that have become state-owned due to various reasons (bankruptcy, liquidation, political situation, money laundering and corruption, violation of the corporate code) is formulated. The development of modern approaches to the nationalization of property of foreign investors and the improvement of the external management mechanism are proposed. The alienation of property should take into account the specifics of the economy, the goals of import substitution and ensuring national security, primarily financial security.

**Keywords:** *nationalization; management; state property; anti-sanctions measures; external management; foreign assets; national security.*

**Conflict of interest:** *In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.*

**For citation:** Martynenko T.V., Cherkashina T.A., Khaustova T.V., Yakovenko A.A. Current issues of management of enterprises transferred to state ownership of the Russian Federation from foreign capital in the context of geopolitical tension. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):58–70. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-58-70>

Received 20.04.2025

Accepted 17.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

## Введение

В условиях глобальной нестабильности и усиления геополитической напряженности процессы национализации активов и перевода собственности иностранных компаний под юрисдикцию российского государства становятся ключевым инструментом экономической политики для обеспечения национальной безопасности.

В России данное явление приобрело особую значимость на фоне санкционного давления и массового выхода иностранных компаний с отечественного рынка. Эффективное управление предприятиями, перешедшими в государственную собственность, требует разработки современных подходов, учитывающих специфику экономики, цели импортозамещения и задачи обеспечения финансовой безопасности.

Эта тема имеет как научное, так и практическое значение, поскольку успешная интеграция таких активов в национальную экономику способствует сохранению рабочих мест, повышению устойчивости производственных цепочек и развитию ключевых отраслей. Вместе с тем управление этими предприятиями сопровождается рядом сложностей: необходимостью адаптации к новым условиям, модернизации бизнес-процессов и балансирования интересов различных заинтересованных сторон.

Основной целью нашего исследования является анализ механизмов управления предприятиями, которые перешли в собственность Российской Федерации,

а также ключевых законов и указов, направленных на обеспечение национальной безопасности и экономической стабильности.

## Материалы и методы

Исследованию вопросов национализации и отчуждения имущества посвящены труды ученых, таких как Д. А. Беленков, А. Е. Белоусова, М. В. Карпов, Е. С. Козина, Е. И. Кочубей, В. Д. Мазеев, Н. А. Плющ, Л. В. Щенникова и др.

Проблемы национализации собственности иностранных инвесторов и внешнего управления иностранных компаний освещены в работах Я. В. Васильевой, И. Ю. Гученкова, А. А. Данильян, А. Э. Евстатова, В. А. Корецкого, А. В. Пономаревой, С. П. Шалегина, Н. Л. Шелухина, И. Ф. Хараберюш и др.

Выдвинутая в работе концепция управления иностранными предприятиями как неотъемлемой части государственной экономической политики, которые перешли в собственность Российской Федерации, основывается на синтезе методологических подходов и теоретических решений, предложенных этими исследователями.

## Результаты и их обсуждение

Первоначально необходимо рассмотреть нормативно-правовую базу, регламентирующую возможность отчуждения, внешнего управления, изъятия собственности, наложения соответствующих ограничений и санкций.

Достаточно полно в российском законодательстве отражены нормы, используемые в перечисленных случаях. Обращаясь к Конституции Российской Федерации, в статье 35 пункт 3 зафиксировано, что «никто не может быть лишен своего имущества иначе как по решению суда»<sup>1</sup>.

В Гражданском кодексе Российской Федерации выделены те условия, при которых возможно прекращение права собственности: изъять имущество возможно в рамках исполнения обязательств; выполнение решений судебных органов. При изъятии земельного участка могут забрать недвижимость, расположенную на нем, а также в том случае, если прекращается действие аренды имущества и на нем находятся объекты незавершенного строительства.

Национализация является одним из оснований для прекращения права частной собственности, а также играет значительную роль в регулировании экономических и правовых отношений в условиях стремительно меняющихся государственных приоритетов<sup>2</sup>.

Обращаясь к ст. 237 Гражданского кодекса Российской Федерации, представляется возможным определить, что имущество может быть изъято в случае наличия судебного решения, вынесенного на основании обращения взыскания на имущество за долги собственника.

Следует отметить, что в Российской Федерации иностранные инвестиции регулируются Федеральным законом «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации», который устанавливает четкие гарантии защиты иностранных инвесторов. Предусматривается компенсация стоимости имущества при его национализации.

Говоря об исключениях, они составляют только лишь те случаи, которые явно предусмотрены исходя из федерального законодательства, а также норм международного права. Однако в нормативных актах отсутствуют четкие положения о моменте, с которого начинается выплата компенсации в случае национализации, а также о порядке и условиях осуществления таких выплат. Этот пробел создает неопределенность для инвесторов, снижая уровень их доверия и увеличивая потенциальные риски при работе на территории Российской Федерации<sup>3</sup>.

Возвращаясь к теме национализации, следует обратить внимание на то, что в Российской Федерации правовое регулирование национализации в настоящее время ограничено, так как не принят на сегодняшний день закон о национализации.

В значительном количестве работ [1] поднимается данная проблема и исследователями выдвигаются вопросы, возникающие в рамках регламентации национализации [2], её границах, так как они четко не определены [3]. Однозначно определить границы рассматриваемого процесса, его функции и цели [4], а также перечень подлежащего и не подлежащего национализации имущества, порядок проведения этой процедуры [5] и другие, связанные с ним аспекты, представляется сложной задачей [6].

Отчуждение активов у иностранных инвесторов происходит по причинам, связанным с обеспечением национальной, экономической или продовольственной безопасности государства. Чаще всего национализацию проводят в тех отраслях, которые являются в данный момент стратегическими или где необходимо предотвратить вывод капитала за рубеж [7].

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации. М.: Юридическая литература, 2000. С. 61.

<sup>2</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1994. № 32, ст. 3301. С. 236.

<sup>3</sup> Об иностранных инвестициях в Российской Федерации: Федер. закон от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1999. № 28, ст. 3493.

Вызовы времени, современная геополитическая обстановка, санкционная политика, проводимая западными государствами, в свою очередь, предопределили собой разработку ответных и относительно зеркальных мер со стороны Российской Федерации.

В марте 2022 г. впервые предметом обсуждения в научной среде был вопрос о разработке законопроекта, который бы мог регламентировать процесс внешнего управления предприятиями, которые начали покидать российский рынок, обозначив его первым шагом к национализации имущества иностранных компаний в России<sup>1</sup>.

Представители политического сообщества сетовали о том, что норм Гражданского кодекса не хватает, поэтому необходимо принять отдельные законы по национализации [8] и внешнему управлению [9] для тех компаний, которые покинули российский экономический сектор, т. е. считаются ушедшими.

Механизм был представлен в законопроекте «О внешней администрации по управлению организацией». Ранее он был допущен до рассмотрения, принят законодательной комиссией и 12 апреля 2022 г. был внесен в Государственную думу<sup>2</sup>.

Предлагался новый механизм, который бы представлял собой своего рода гибрид процедуры внешнего управления, предусмотренной законом о банкротстве, дополненный элементом замещения активов.

В рамках законопроекта была предложена система, которая могла бы вводиться в случае наличия одного из оснований:

---

<sup>1</sup> Как власти решили управлять имуществом уходящих из России компаний. URL: <https://www.rbc.ru/economics/09/03/2022/6228acf99a79477828ae9aba> (дата обращения: 10.03.2025).

<sup>2</sup> О внешней администрации по управлению организацией: законопроект № 104796–8. URL: [https://sozd.duma.gov.ru/bill/104796–8](https://sozd.duma.gov.ru/bill/104796-8) (дата обращения: 10.03.2025).

1. Если органы управления компанией необоснованно, по политическим причинам прекращают деятельность и сознательно приводят предприятие к банкротству, увольняют сотрудников, разрывают договора, нарушая тем самым российское законодательство. Такая ситуация сложилась с проектом «Сахалин – 1», когда американская нефтяная компания ExxonMobil фактически приостановила добычу, не согласовав это решение с другими участниками проекта, и пришлось срочно принимать меры, передав полномочия по управлению дочерней структуре ПАО «Роснефть».

2. Если руководители компании или коллегиальные органы управления перестали выполнять свои обязанности по управлению и покинули территорию Российской Федерации. По этой причине в управление Росимуществом был передан крупнейший агрохолдинг «Агротерра».

В соответствии с выявленными причинами назначение временной администрации может быть установлено на срок от трёх до шести месяцев. При этом, как отмечалось в пояснительной записке, для собственника процесс введения временной администрации обратим, если она была введена по второму основанию. В таком случае участники (акционеры), владеющие более чем 50% акций, имеют право обратиться с ходатайством в суд, где заявить об отзыве временной администрации, с целью предоставления возможности возобновления деятельности компании либо продажи новым владельцам своей доли.

Законопроект определяет «внешнюю администрацию по управлению организацией» как назначаемую государством для осуществления руководящих функций в компании группу лиц.

Данная мера не распространяется на банки и страховые компании, а также негосударственные пенсионные фонды, поскольку для них уже существуют механизмы временной администрации, реализуемые Банком России, а также

Агентством по страхованию вкладов (АСВ). Исходя из требований предлагаемого законопроекта, функции временной администрации, которыми организации наделялись сроком от 3 до 6 месяцев, планировалось передать представителям госкорпорации ВЭБ.РФ и АСВ, для нефинансовых и финансовых организаций соответственно.

Проект закона предусматривал, что к обязанностям временной администрации относятся мероприятия по восстановлению или поддержанию деятельности компании, предотвращению банкротства, сохранению активов и рабочих мест, в т. ч. погашение задолженности по заработной плате (при ее наличии) и недопущение возникновения новых долгов [10].

При этом первостепенной задачей являлось создание на исходной базе организации нового юридического лица через процедуру банкротства. После того как произошло назначение, представителям госкорпораций требовалось начать формирование реестра требований кредиторов, которым предоставлялся месячный срок для подачи претензий. Впоследствии временная администрация необходима была провести инвентаризацию имущества, а также оценить его ликвидационную стоимость в течение двух месяцев.

Результатом является процесс замещения активов, производимый через выделение из состава путем создания новой единицы – хозяйственного общества, акционером которого становится сама же организация, что, в свою очередь, позволяет новые акции выставить на торги, а старые ликвидировать.

Конечно, необходимо отметить и то, что предполагалось возможным оспаривание введенных мер со стороны собственника.

Процедура введения временного управления могла быть применена к организациям. В первом случае, если судом было принято решение о введении временной администрации, т. е. фактически бизнес прекратил свою деятельность,

собственники, которые владели более чем половиной акций предприятия, могли бы потребовать в течение пяти рабочих дней суд отменить это решение. Для этого им нужно было обосновать своё ходатайство, например, планами возобновить работу компании или продать свою долю новому владельцу с условием, что он продолжит осуществлять бизнес-процессы, заниматься развитием и т. д.

Важно понимать, что если процедура уже запущена, то её нельзя просто так отменить.

Во втором случае внешняя администрация могла быть внедренной из-за действий, которые могут потенциально привести к прекращению деятельности компании, тогда у собственника есть шесть месяцев – весь срок действия мер, чтобы обратиться в суд с просьбой прекратить внешнюю администрацию по тем же основаниям, что и в первом случае.

В ходе слушаний законопроект так и не был принят, хотя в то же время европейские державы начали процесс изъятия российских активов, а также введения против них мер по временному управлению.

Например, в Германии под управление Федеральному сетевому агентству ФРГ, благодаря принятому приказу Министерством экономики и защиты климата Германии сроком на 6 месяцев, перешла бывшая немецкая дочерняя компания Газпрома<sup>1</sup>. Польша, в свою очередь, установила процедуру принудительного управления компанией EuRoPol GAZ, 48% которой принадлежит «Газпрому»<sup>2</sup>.

Ответной мерой стало подписание 25 апреля 2023 г. Президентом Российской Федерации Указа № 302 «О времен-

<sup>1</sup> Kopfbogen Berlin. URL: [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/A/amtliche-ve-roeffentlichung.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=4](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/A/amtliche-ve-roeffentlichung.pdf?__blob=publication-File&v=4) (дата обращения: 10.03.2025).

<sup>2</sup> Польша решила изъять акции «Газпрома» в компании EuRoPol GAZ. URL: <https://tass.ru/ekonomika/16319179> (дата обращения: 10.03.2025).

ном управлении некоторым имуществом»<sup>1</sup>, где определенные положения рассмотренного Государственной думой ранее законопроекта нашли отражение.

Важно подчеркнуть, что в соответствии с Указом временное управление вводится в следующих случаях: если Российской Федерации, а также российские юридические или физические лица лишаются права собственности на имущество, расположенное на территории недружественных иностранных государств; если происходят ограничения имущественных прав или возникает угроза такого лишения или ограничения; а также в случае угрозы национальной, экономической, энергетической или другим видам безопасности Российской Федерации и её обороноспособности.

Временное управление может вводиться на следующее имущество: движимое и недвижимое имущество, расположенное на территории Российской Федерации; ценные бумаги и доли в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц; а также прочие имущественные права. Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество), в соответствии с принятым Указом, назначается временным управляющим.

Президент Российской Федерации вправе назначит временным управляющим другие органы. Временному управляющему передаются функции собственника активов, однако, в свою очередь он не имеет права ими распоряжаться, а также ему требуется выполнять инвентаризацию активов и обеспечивать их сохранность.

Безусловно, введение временного управления является достаточно сложной мерой, которая требует со стороны государственного аппарата взвешенного

подхода с учётом определенных последствий для экономики и международных отношений.

Говоря о положительных сторонах принятия Указа № 302, можно выделить:

– обеспечение непрерывности работы (временное управление позволяет поддерживать операционную деятельность компаний, чьи иностранные владельцы приостановили или прекратили свою деятельность в России. Это, в свою очередь, предотвращает остановку работы производства, сохранение рабочих мест);

– защиту национальных интересов (в условиях сложной геополитической обстановки, нестабильности экономики временное управление обеспечивает контроль над стратегически важными предприятиями, что может помочь в предотвращении их использования в ущерб национальной безопасности);

– стабилизацию экономики (продолжение работы иностранных компаний под временным управлением может способствовать поддержанию стабильности экономической составляющей, а также уровня цепочки поставок, удовлетворяя потребности внутреннего рынка).

Ещё одним из скрытых положительных факторов для российского экономического сектора является помощь компаниям, пострадавшим от действий «недружественных» государств<sup>2</sup>.

Возможно столкнуться и с определенными недостатками [11]. Это обострение правового регулирования и управления компаний, вследствие чего могут возникнуть споры с иностранными инвесторами, которые могут рассматривать такие меры, как нарушение их прав собственности. Тем самым конфликт может перейти в плоскость международных судебных разбирательств.

<sup>1</sup> О временном управлении некоторым имуществом: Указ Президента РФ от 25.04.2023 г. № 302. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_445530/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_445530/) (дата обращения: 10.03.2025).

<sup>2</sup> В Минфине сказали, что управлять активами иностранцев будут пострадавшие за рубежом компании. URL: <https://www.interfax.ru/russia/898040> (дата обращения: 10.03.2025).

Меры по введению временного управления могут привести к несбалансированности инвестиционного рынка, отрицательному климату. Это снизит привлекательность России для иностранных инвесторов, опасаящихся возможного вмешательства в их бизнес, что может привести к сокращению притока прямых иностранных инвестиций [12].

Авторы считают вполне обоснованным введение ответных мер на введение санкционных пакетов, а также передачу российского капитала за рубежом под управление иностранным государствам и компаниям, так как требовались быстрые меры для стабилизации положения в стране [13].

Опираясь на результаты исследования юридической фирмы Nektorov, Saveliev & Partners (NSP), можно констатировать, что с начала 2022 г. в России было заведено более 85 дел о национализации активов, изъято более 1,3 трлн руб.<sup>1</sup>

В исследовании NSP выделено несколько групп дел, связанных с иностранными активами, изъятыми или перешедшими под управление РФ:

- национализированные ввиду политической обстановки;
- перешедшие во временное управление;
- национализированные из-за коррупции при приватизации;
- приватизированные незаконным путем;
- находящиеся в стадии банкротства или ликвидации;
- необходимость компенсировать потери российским компаниям, связанная со злоупотреблением права на предъявление иска;
- ситуации, связанные с необходимостью защиты корпоративных прав или защитой национальных интересов Российского государства<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Национализация активов. URL: <https://nationalization.nsplaw.com/#rec784666525> (дата обращения: 10.03.2025).

Интересным к рассмотрению является пример крупной французской компании пищевой промышленности Danone.

Указом Президента Российской Федерации от 16.07.2023 г. № 520 «О внесении изменений в перечень движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, долей в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц и имущественных прав, в отношении которых вводится временное управление, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 25 апреля 2023 г. № 302» активы были переданы Росимуществу<sup>2</sup>. Ведомство получило право на временное управление 100% российского бизнеса Danone, а именно 83 292 493 000 акций обыкновенных акций «Данон Россия», принадлежащих Produits Laitiers Frais Est Europe, и 85 тыс. акций «Данон трейда».

В России в различных регионах в состав Danone входило около 20 заводов. По данным отчетности компании, за 2022 г. российская выручка составила порядка €1,66 млрд. Около 4,6% общего оборота компании приходится на Россию. Компания заявила в ответ на принятый Президентом РФ Указ о своем намерении «принять все необходимые меры для защиты прав акционера Danone Russia» и «обеспечить непрерывность бизнес-процессов в интересах всех заинтересованных сторон, включая сотрудников»<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> О внесении изменений в перечень движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, долей в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц и имущественных прав, в отношении которых вводится временное управление, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 25 апреля 2023 г. № 302: Указ Президента Российской Федерации от 16.07.2023 г. № 520 // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2023. № 18, ст. 3290.

<sup>3</sup> Национальный интерес к АПК. Какие компании отрасли и как перешли под управление Росимуществу или были национализированы. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42563-natsionalnyy-interes-k-apk-kakie-kompanii-otrasli-i-kak-pereshli-pod-upravlenie-rosimushchestva-ili/> (дата обращения: 10.03.2025).

Важно заметить, что компания после начала специальной военной операции заявила о выходе из российского рынка и планах по ликвидации бизнеса в России. После фиксировались попытки по продаже активов, которые не увенчались успехом. В сентябре 2023 г. АО «Данон Россия» и АО «Данон трейд» были переименованы в «Эйч энд Эн» (Health & Nutrition, H&N) и «Эйч энд Эн Трейд»<sup>1</sup>.

Несмотря на все происходящие события вокруг компании, количество сотрудников даже увеличилось благодаря росту объемов производства. Продолжают действовать программы поддержки персонала, а также успешно функционируют системы безопасности и охраны труда, направленные на защиту здоровья работников. Кроме того, компании «Эйч энд Эн» удалось реализовать планы по локализации международных брендов и операционных систем, что способствовало укреплению её позиций на рынке<sup>2</sup>.

Позднее Указом Президента Российской Федерации от 13.03.2024 г. № 186 «О признании утратившими силу отдельных положений актов Президента Российской Федерации» компания была выведена из-под управления Росимущества. Danone, в свою очередь, поделилась информацией о том, что общая сумма убытков составила около 1,2 млрд евро, но компания заявила о получении одобрения от регулирующих органов Российской

Федерации на проведение процедуры сделки по передаче своего бизнеса российской компании «Вамин Р».

На данный момент «Эйч энд Эн» владеет компания «Вамин Р», которая в мае 2024 г. выкупила активы и продолжает плодотворную работу по производству молочной продукции на заводах бывшего Danone<sup>3</sup>.

Представители компании обозначили, что выручка за первое полугодие выросла на 17,8% по сравнению с показателем аналогичного периода прошлого года, объемы производства – более чем на 21%. Из перспектив – выстраивание системы взаимодействия со странами СНГ, выход на китайский рынок. В долгосрочной перспективе рассматривается экспорт продукции в страны Северной Африки, Ближнего Востока и Саудовскую Аравию, что может лишь подтверждать мнение о дальнейшем развитии компании, стремлении к поиску. Важно констатировать, что на сегодняшний день пример натурализации компании Danone показывает возможность противостоять мерам, предпринимаемым по изъятию российских активов за рубежом.

Конечно, механизм можно рассматривать как неоднозначный, но в условиях нестабильной геополитической обстановки он может быть действенен для сохранения экономического баланса в РФ.

Трудно говорить о том, насколько массовый характер будет иметь данная инициатива, но нельзя исключить то, что со временем введение внешнего управления может распространиться в отношении более широкого круга иностранных лиц [14].

Исходя из примера компании «Эйч энд Эн» (преемника Danone), которая показывает успешный рост среди произво-

<sup>1</sup> Что известно о продаже «Данон Россия» и ее новом владельце – компании из Татарстана. URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/danone-vamin/#:~:text=Danone%20завершила%20сделку%20по%20продаже,Растишка%2C%20Danissimo%20и%20других> (дата обращения: 10.03.2025).

<sup>2</sup> Национальный интерес к АПК. Какие компании отрасли и как перешли под управление Росимущества или были национализированы. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42563-natsionalnyy-interes-k-apk-kakie-kompanii-otrasli-i-kak-pereshli-pod-upravlenie-rosimushchestva-ili/> (дата обращения: 10.03.2025).

<sup>3</sup> Глава «Эйч энд Эн»: мы стали полностью российским бизнесом, автономным и независимым. URL: <https://www.interfax.ru/interview/980147> (дата обращения: 10.03.2025).

дителей молочной продукции, пройдя путь временного управления, продажи акций, приобретения другим собственником, можно говорить о том, что опыт может быть полезен экономике РФ, но будет ли положительная динамика у других компаний, которые пройдут через механизм, предусмотренный в Указе, предположить достаточно непросто.

На наш взгляд, в Российской Федерации необходимо разработать четкие правила как национализации таких компаний, так и понятный механизм возврата собственности бывшим владельцам.

Ушедшие с российского рынка иностранные компании необходимо разбить по критерию их значимости для российской экономики на различные группы. В первую группу должны войти те компании, которые трудно или почти невозможно заменить на российском рынке из-за отсутствия собственных аналогичных технологий. В нее, скорее всего, войдут крупные IT-компании типа Google. По мнению аналитиков РБК, в настоящее время данной компании нет альтернативы на российском рынке<sup>1</sup>.

Проблемы существуют также с телеком-оборудованием из-за ухода Ericsson и Nokia, которые занимали 20% и 30% российского рынка соответственно.

С такими компаниями нужно пытаться договариваться, предоставлять льготы и одновременно вести собственные разработки, расширять параллельный импорт.

Во вторую группу должны войти компании, которые можно заменить российскими. Таким компаниям нужно оказывать всестороннюю поддержку через различные механизмы государственной поддержки: льготные кредиты, гранты и др.

---

<sup>1</sup> Какое ПО не удалось импортозаместить российскому бизнесу и почему. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/664f00c49a79475bed7230d4?from=copy> (дата обращения: 10.03.2025).

В настоящее время в научной литературе [15] и на уровне различных государственных органов рассматриваются условия возможного возврата ушедших зарубежных компаний. Мы полагаем, что целесообразно индивидуально подходить к каждой компании.

Необходимо разработать предварительные условия для такого возврата, включающие в себя следующие требования:

- отсутствие враждебного отношения к России;
- высокая степень локализации производства и возможность трансфера технологий;
- предоставить преимущественное право для российских производителей аналогичной продукции;
- возможность долевого участия в компании российских производителей;
- отсутствие у компаний долгов перед сотрудниками по заработной плате, а перед государством – по налогам;
- наличие определенных обязательств по инвестициям в развитие производства.

## Выводы

Таким образом, в ходе исследования сформулирована методологическая основа эффективного управления иностранными предприятиями, перешедшими в государственную собственность ввиду различных причин (банкротство, ликвидация, политическая обстановка, отмытие преступных доходов и коррупция, нарушение корпоративного кодекса). Предложено развитие современных подходов к национализации имущества иностранных инвесторов, совершенствование механизма внешнего управления. Отчуждение имущества должно учитывать специфику экономики, цели импортозамещения и обеспечения национальной безопасности, прежде всего финансовой безопасности.

**Список литературы**

1. Беленков Д. А., Кочубей Е. И. Опыт проведения национализации в России и её последствия // Форум молодых ученых. 2019. № 1-1(29). С. 470–471.
2. Белоусова А. Е., Козина Е. С. Национализация в России: историческая ретроспектива возможностей и ограничений // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2023. Т. 1. С. 305-309.
3. Данильян А. А. Национализация и другие формы принудительного изъятия иностранной собственности: международно-правовая характеристика // Вестник РУДН. 2018. № 4. С. 273-280.
4. Евстратов А. Э., Гученков И. Ю. Национализация (экспроприация) собственности иностранных инвесторов: актуальные проблемы // Правоприменение. 2022. Т. 6, № 2. С. 147-158.
5. Черкашина Т. А. Развитие методов доходного подхода к оценке контрактных нематериальных активов // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 8. С. 117-127.
6. Пономарева А. В. Национализация собственности иностранных инвесторов // Молодой ученый. 2019. № 9 (247). С. 38-40.
7. Шелухин Н. Л., Хараберюш И. Ф. Опыт национализации и внешнего управления активами в системе мер по обеспечению экономической безопасности государства // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2024. № 2. С. 13–27.
8. Мазаев В. Д. Национализация в экономической политике субъектов Российской Федерации (конституционно-правовой аспект) // Journal of Russian Law. 2020. № 1. С. 22-32. <https://doi.org/10.12737/jrl.2020.002>
9. Щенникова Л. В. Гражданско-правовая наука о национализации // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2012. № 4. С. 179–186.
10. Хаустова Т. В. Об оценке венчурного бизнеса // Креативная экономика. 2010. № 12. С. 22-28.
11. Корецкий В. А. Национализация имущества иностранных инвесторов в Российской Федерации // Eromen. Global. 2023. № 44. С. 72-78.
12. Карпов М. В. Национализация: тенденции развития доктрины и законодательства // Lex Russica. 2016. № 5. С. 133–146. <https://doi.org/10.17803/1729-5920.2016.114.5.133-146>
13. Васильева Я. В., Шалегин С. П. Анализ последствий введения внешнего управления иностранных компаний через призму законопроекта «О внешней администрации по управлению организацией» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 7. С. 92-96. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.07.02>
14. Мартыненко Т. В., Черкашина Т. А., Рыбалкина В. Д. Политика импортозамещения в Ростовской области: основные направления и инструменты // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 144-151. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-144-151>.
15. Плющ Н. А. Анализ применения действующего законодательства и практики: применения норм о национализации // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: сборник материалов XXVI Международной научно-практической конференции, г. Москва, 12 января 2024 года. СПб.: Печатный цех, 2024. С. 266-272.

## References

1. Belenkov D.A., Kochubej E.I. The experience of nationalization in Russia and its consequences. *Forum molody'ch ucheny'ch = Forum of Young Scientists*. 2019;(1-1):470-471. (In Russ.)
2. Belousova A.E., Kozina E.S. Nationalization in Russia: a historical retrospective of opportunities and limitations. *Nauchno-texnicheskoe i e'konomicheskoe sotrudnichestvo stran ATR v XXI veke = Scientific, Technical and Economic Cooperation of the Asia-Pacific Countries in the 21st century*. 2023;1:305-309. (In Russ.)
3. Danil'yun A.A. Nationalization and other forms of forced seizure of foreign property: international legal characteristics. *Vestnik RUDN = Bulletin of the RUDN University*. 2018;(4):273-280. (In Russ.)
4. Evstratov A.E., Guchenkov I.Y. Nationalization (appropriation) of property of foreign investors: actual problems. *Pravoprименение = Law Enforcement*. 2022;6(2):147-158. (In Russ.)
5. Cherkashina T.A. Development of methods of the income approach to the valuation of contractual intangible assets. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki = Actual Issues of Modern Economics*. 2020;(8):117-127. (In Russ.)
6. Ponomareva A.V. Nationalization of property of foreign investors. *Molodoj ucheny'j = Young Scientist*. 2019;(9):38-40. (In Russ.)
7. Shelukhin N.L., Kharaberyush I.F. The experience of nationalization and external asset management in the system of measures to ensure the economic security of the state". *Aziatsko-Tihookeanskij region: e'konomika, politika, parvo = Asia-Pacific Region: Economics, Politics, Law*. 2024;(2):13–27. (In Russ.)
8. Mazaev V.D. Nationalization in the economic policy of the subjects of the Russian Federation (constitutional and legal aspect). *Journal of Russian Law*. 2020;(1):22-32. (In Russ.) <https://doi.org/10.12737/jr1.2020.002>
9. Schennikova L.V. The civil law science of nationalization. Bulletin of the Perm University. *Vestnik Permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki = Bulletin of the Perm University. Legal Sciences*. 2012;(4):179-186. (In Russ.)
10. Khaustova T.V. On the assessment of venture business. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2010(12):22-28. (In Russ.)
11. Koretsky V.A. Nationalization of property of foreign investors in the Russian Federation. *Epomen. Global*. 2023;(44):72-78. (In Russ.)
12. Karpov M.V. Nationalization: trends in the development of doctrine and legislation. *Lex Russica*. 2016;(5):133-146. (In Russ.) <https://doi.org/10.17803/1729-5920.2016.114.5.133-146>
13. Vasilyeva Ya.V., Shalegin S.P. Analysis of the consequences of the introduction of external management of foreign companies through the prism of the draft law "On external administration for the management of an organization". *Sovremennaya nauka: aktual'ny'e problemy' teorii i praktiki. Seriyu: E'konomika i pravo = Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*. 2022;(7):92-96. (In Russ.) <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.07.02>
14. Martynenko T.V., Cherkashina T.A., Rybalkina V.D. Import substitution policy in the Rostov region: main directions and tools. *Gosudarstvennoe I municipal'noe upravlenie. Ucheny'e zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(4):144–151. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-144-151>
15. Plyushh N.A. Analysis of the application of current legislation and practice: the application of norms on nationalization. In: *Aktual'ny'e problemy' obshchestva, e'konomiki i prava v kontekste global'ny'ch vy'zovov: Sbornik materialov XXVI Mezhdunarodnoj nauchno-*

*prakticheskoi konferentsii. g. Moskva, 12 yanvary 2024 goda = Actual problems of society, economics and law in the context of global challenges: Proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Conference, 12 January 2024, Moscow. St. Petersburg: Pechatnyi tsekh; 2024. P. 266-272. (In Russ.)*

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Мартыненко Татьяна Васильевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории и предпринимательства, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация, e-mail: [tatianamart@list.ru](mailto:tatianamart@list.ru)

**Черкашина Татьяна Алексеевна**, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация, e-mail: [TKCherkashina@mail.ru](mailto:TKCherkashina@mail.ru), ORCID: 0000-0002-7010-0256

**Хаустова Татьяна Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: [tinagub@mai.ru](mailto:tinagub@mai.ru)

**Яковенко Артем Андреевич**, магистрант, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация, e-mail: [yakovenko@mail.ru](mailto:yakovenko@mail.ru)

**Tatiana V. Martynenko**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russian Federation, e-mail: [tatianamart@list.ru](mailto:tatianamart@list.ru)

**Tatiana A. Cherkashina**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Financial Monitoring and Financial Markets, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russian Federation, e-mail: [TKCherkashina@mail.ru](mailto:TKCherkashina@mail.ru), ORCID: 0000-0002-7010-0256

**Tatiana V. Khaustova**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: [tinagub@mai.ru](mailto:tinagub@mai.ru)

**Artem A. Yakovenko**, Undergraduate, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russian Federation, e-mail: [yakovenko@mail.ru](mailto:yakovenko@mail.ru)

## Оригинальная статья / Original article

УДК 338.2

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-71-86>

## Эволюция концепций стратегического управления фирмой сквозь призму эффективности

С. И. Олешкевич<sup>1</sup>✉, Г. В. Голикова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет  
Университетская пл., д. 1, г. Воронеж 394018, Российская Федерация

✉ e-mail: oleshkevich.stanislav@gmail.com

### Резюме

**Актуальность.** По мнению Дж. Барни, стратегический менеджмент направлен на разрешение центрального исследовательского вопроса: «Почему одни фирмы постоянно превосходят другие?». Под превосходством Дж. Барни понимает устойчивые различия в эффективности между фирмами. Авторы настоящей статьи согласны с позицией Дж. Барни, но с одним уточнением: стратегический менеджмент рассматривает различия в эффективности фирм в долгосрочной перспективе. Тем не менее вопрос о том, что такое «эффективность» и как интерпретировали это понятие различные школы стратегического управления фирмой в разные периоды времени, до сих пор остаётся недостаточно изученным.

**Цель** – исследовать эволюцию теорий стратегического управления и выявить, какой тип эффективности является ключевым для успеха фирмы в каждой из рассматриваемых концепций.

**Задачи:** рассмотреть концепции стратегического управления фирмой на разных этапах формирования дисциплины «Стратегический менеджмент»; систематизировать типы эффективности, которые являлись ключевыми в рамках данных концепций.

**Методология.** Применён историко-логический метод для выявления взаимосвязей между концепциями, а также сравнительный анализ их подходов к эффективности.

**Результаты:** рассмотрены ключевые концепции стратегического менеджмента в порядке его эволюции; проведён анализ, какой тип эффективности является ключевым для данных концепций.

**Выводы.** Установлено, что ранние школы стратегического менеджмента (дизайна, планирования, позиционирования) акцентируют внимание на аллокативной эффективности. Ряд школ второго этапа (обучения, власти, культуры) рассматривают адаптивную эффективность как основную. Ресурсно-ориентированная теория включает в свой фокус обе эти эффективности. Концепция динамических способностей смещает фокус на системную (синергетическую) эффективность.

**Ключевые слова:** эволюция стратегического менеджмента; аллокативная эффективность; адаптивная эффективность; синергетическая эффективность; ресурсно-ориентированный взгляд; концепция динамических способностей.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Олешкевич С. И., Голикова Г. В. Эволюция концепций стратегического управления фирмой сквозь призму эффективности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 71–86. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-71-86>

Поступила в редакцию 17.04.2025

Принята к публикации 15.05.2025

Опубликована 30.06.2025

© Олешкевич С. И., Голикова Г. В., 2025

## The evolution of the company's strategic management concepts through the prism of efficiency

Stanislav I. Oleshkevich<sup>1</sup> ✉, Galina V. Golikova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Voronezh State University  
University sq., Voronezh 394018, Russian Federation

✉ e-mail: oleshkevich.stanislav@gmail.com

### Abstract

**Relevance.** According to J. Barney, strategic management seeks to address the central research question: "Why do some firms consistently outperform others?" By outperformance, J. Barney refers to sustained differences in firm efficiency across companies. The authors of this article align with Barney's position but offer one refinement: strategic management examines these differences in firm efficiency over the long term. Nevertheless, the question of what precisely constitutes "efficiency" and how this concept has been interpreted by various schools of strategic management theories across different periods remains under-researched.

**The purpose** is to examine the evolution of strategic management theories and identify which type of efficiency is key to a firm's success in each of the considered concepts.

**Objectives:** to analyze the concepts of strategic management at different stages of the "Strategic Management" discipline's formation and to systematize the types of efficiency that were central to these concepts.

**Methodology.** The study employs the historical-logical method to identify interconnections between theories, as well as a comparative analysis of their approaches to efficiency.

**Results.** Key strategic management concepts are examined in the order of their evolution. An analysis is conducted to determine which type of efficiency is central to these concepts.

**Conclusions.** It is established that early schools of strategic management (design, planning, positioning) emphasize allocative efficiency. Several second-wave schools (learning, power, culture) consider adaptive efficiency as primary. The resource-based view incorporates both types of efficiency. The dynamic capabilities framework shifts the focus to systemic (synergistic) efficiency.

**Keywords:** evolution of strategic management; allocative effectiveness; adaptive effectiveness; synergetic effectiveness; resource-based view; dynamic capabilities framework.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Oleshkevich S.I., Golikova G.V. The evolution of the company's strategic management concepts through the prism of efficiency. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):71–86. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-71-86>

Received 17.04.2025

Accepted 15.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

По мнению Дж. Барни, стратегический менеджмент направлен на разрешение центрального исследовательского вопроса: «Почему одни фирмы постоянно превосходят другие?». Это превосходство (конкурентное преимущество) может быть устойчивым или временным, т. е. в некоторых ситуациях между фирмами могут существовать устойчивые различия в эффективности. Именно эти различия в эффективности

деятельности фирм стремятся понять исследователи стратегического менеджмента [1].

Авторы настоящей статьи согласны с позицией Дж. Барни, но с одним уточнением: стратегический менеджмент рассматривает различия в эффективности фирм в долгосрочной перспективе. Таким образом, логично поставить категорию «эффективность» во главу угла для рассмотрения концепций стратегического управления фирмой.

Термин «эффективность» изначально появляется в работах классической экономической школы. Хотя понятие «эффективность» не встречается в работах А. Смита, данный термин приобретает статус экономической категории уже в работе Д. Риккардо, который определяет «эффективность» как отношение результата к определенному виду затрат [2]. В целом «эффективность» в разрезе классической экономической школы рассматривается как соотношение использования имеющихся ресурсов к удовлетворению потребностей людей, наилучшая оптимизация которого достижима через рыночную экономику и частную собственность на средства производства [3]. Сформулированный представителями классической экономической школы, этот термин на протяжении развития экономической науки многократно дополнялся и пересматривался применительно к различным объектам оценки эффективности [4].

Существенное развитие категории эффективность происходит с появлением неoinституционализма. Лауреат премии по экономике имени А. Нобеля Д. Норт указывает на наличие двух различных видов эффективности: «...понятие эффективности распределения ресурсов отли-

чается тем, что предполагает возможность достижения стандартного неоклассического критерия Парето. Адаптивная же эффективность относится к правилам, формирующим направление развития экономической системы во времени... она также связана с тем, насколько сильно стремление общества к обучению и приобретению знаний, к поощрению инноваций, к риску и разнообразным видам творческой деятельности, а также к решению проблем и расширению “узких мест”, мешающих развитию общества» [5, с. 106].

Таким образом, различается два основных вида эффективности:

1) аллокативная, оценивающая уровень расточительности использования и оптимальности распределения ресурсов в рассматриваемой системе;

2) адаптивная, оценивающая восприимчивость системы к изменениям внешней среды, её возможности к приспособлению, склонность к инновациям и т. д. [6].

Каждый из этих типов эффективности можно представить, разделив их на различные виды. В своей книге «Теория эффективности экономики» О. С. Сухареv приводит классификацию, отображённую ниже (рис. 1).



**Рис.1.** Классификация эффективности [6]

По мнению О. С. Сухарева, взаимодействие аллокативной и адаптивной эффективности экономической системы можно представить как синергетическую или системную эффективность. Синергизм эффективности системы предполагает наличие у неё свойства эмерджентности — появление свойств системы, не присущих её компонентам по отдельности. Поэтому системную эффективность невозможно определить суммой или произведением аллокативной и адаптивной эффективности [6].

Показателями синергетической эффективности экономической системы является её эффективность, надёжность и устойчивость. Как отмечает О. С. Сухарев, «...синергетическая эффективность, должна быть характеристикой жизнеспособности системы, обозначать успешность её функционирования и сохранение (идея устойчивости) базовых параметров жизнеспособности в границах гомеостатического диапазона для конкретной системы» [6, с. 114].

Под эффективностью экономической системы в этом контексте понимается превышение результатов над затратами. На уровне фирмы таким показателем может являться чистая рентабельность (*net profit*).

Под надёжностью экономической системы в этом контексте следует понимать комплексное свойство системы, обеспечивающее способность последней нормально выполнять заданные функции [7]. Соответственно надёжность фирмы — это свойство компании сохранять в установленных пределах значения всех своих характеристик и элементов (безотказности, долговечности, восстанавливаемости (ремонтпригодности), сохраняемости), которые характеризуют способность фирмы выполнять все свои функции в соответствии с условиями договоров между её участниками.

Важным понятием в рамках надёжности является отказ. Под отказом понимается событие, приведшее к нарушению способности экономической системы (полной или частичной) нормально вы-

полнять заданные функции [8]. Критическим отказом для фирмы является её банкротство.

Для пояснения понятия устойчивость возьмём определение В. М. Никонорова: «Экономическая устойчивость системы — способность системы возвращаться к конкретному (одному из ряда) состоянию равновесия при соблюдении условий:

- 1) негэнтропия больше или равна энтропии;
- 2) функционирование обратной связи;
- 3) значения основных параметров системы находятся в требуемых границах» [9].

Граница между понятиями «надёжность» и «устойчивость» пролегает в предупреждении внештатной ситуации. К примеру, если фирма потеряла ключевого поставщика, при этом у неё был контракт с резервным поставщиком, на поставки от которого переключается фирма, то эта ситуация показывает надёжность фирмы (работу без сбоев), т. к. фирма предвидела такое развитие событий и смогла восстановить работоспособность. Если же фирма не имела резервного поставщика, потеряла часть контрактов, но затем смогла перейти на новую элементную базу, модернизировав свой продукт или изменив бизнес-модель, то эта ситуация показывает устойчивость фирмы, т. е. способность системы возвращаться к заданному состоянию равновесия.

Таким образом, если поставить категорию «эффективность» во главу угла для рассмотрения концепций стратегического управления фирмой, то полноценная концепция должна быть нацелена на достижение системной (синергетической) эффективности через воздействие одновременно на аллокативную и адаптивную эффективность.

## Материалы и методы

Исследование основано на анализе эволюции теорий стратегического управления, включая работы В. С. Катькало, Г. Минцберга, А. Чандлера, М. Портера, Дж. Барни, Д. Тиса и др. В основе работы

лежат общенаучные методы: наблюдение, сравнение, описание, дедукция, классификация, гипотеза. Применен историко-логический метод для выявления взаимосвязей между концепциями, а также сравнительный анализ их подходов к эффективности.

### Результаты и их обсуждение

В своей книге «Эволюция теории стратегического управления» В. С. Катькало предлагает свое видение эволюции теории стратегического управления, основываясь на критерии степени зрелости этой теории, оцениваемой через призму системной парадигмы. Он выделил три этапа эволюции теории стратегического управления: доаналитический (1960-е – 1975-е гг), становление научной дисциплины (1975-е – 1980-е гг), развитие теории на собственной основе (1990-е гг. – настоящее время) [10].

Анализ развития теории стратегического управления производился по данным этапам. Для первых двух этапов анализ проведен в терминах школ стратегий, предложенных Г. Минцбергом. Однако стоит уточнить отличия от школ Г. Минцберга:

1) школа «позиционирования» разделена на две части – «консалтинговые императивы» и «эмпирические утверждения», т. к. они рассматриваются на разных этапах формирования стратегического менеджмента;

2) из школ «обучения» и «культуры» исключены концепции, относящиеся к ресурсно-ориентированному подходу;

3) работы ресурсно-ориентированного подхода разделены на два больших кластера: «ресурсно-ориентированная теория» и «концепция динамических способностей».

### Доаналитический этап развития теории стратегического управления (1960-е -1970-е гг).

Стратегический менеджмент зародился в 60-х годах XX века на основе идей, активно развивающихся в первой

его половине. Благодаря работам Г. Саймона, Дж. Марча, Р. Сайерта и других исследователей, произошёл отказ от универсальных принципов администрирования. Это способствовало превращению системного и ситуационного подходов в методологическую основу изучения поведения фирм как открытых систем. Без этих подходов анализ различий поведения фирм в изменяющейся среде был бы невозможен [11].

В своей книге 1962 г. «Стратегия и структура» А. Чандлер впервые вводит в научный оборот термин «стратегия», подразумевая «определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей» [12]. Взгляды А. Чандлера, К. Эндрюса и ряда других ученых (Э. Лиарнд, К. Кристенсен, У. Гут и др.) получили название «школа дизайна» [13]. Данная школа предлагала осуществлять поиск единственной наилучшей стратегии из пула стратегических альтернатив, которая наилучшим образом согласует параметры внутренней среды с внешней [14]. Для решения этой задачи К. Эндрюс разработал метод SWOT-анализа [10].

На наш взгляд, упор в этой школе выполнен на аллокативную эффективность. В первую очередь – на эффективность обмена. Эффективность обмена на микроэкономическом уровне можно представить как эффективность маркетинга фирмы (реализация готовой продукции на рынке), эффективность приобретения ресурсов (закупка ресурсов для производства). Именно эффективность обмена согласует параметры внутренней среды с внешней, а ее альтернативные издержки позволяют выбрать «единственно верную стратегию».

Одновременно со школой дизайна получила развитие школа «планирования» (И. Ансофф, Д. Штейнер, П. Лоранж). Для И. Ансоффа стратегия – это «набор правил для принятия решений, которых компания придерживается в сво-

ей работе» [15]. Данные правила должны быть универсальны и нацелены на достижение максимального соответствия между факторами внутренней и внешней среды. Таким образом, стратегия превращается в формализованный документ, включающий прогнозы, программы, планы, предписания и бюджеты, а управленческие решения компании разделяются на три группы: административные, бизнес-стратегии и оперативные. Г. Минцберг называет этот процесс «программированием результата» [13].

Упор исследований И. Ансофф скорее был нацелен на поиск ответа: с какими продуктами и на каких рынках следует конкурировать компании, чем и каким образом следует конкурировать в конкретной ситуации [11]. И. Ансофф обогащает стратегический менеджмент акцентом на продукты и рынки с использованием обратной связи [16]. На наш взгляд, упор в этой школе так же, как и в школе «дизайна», выполнен на аллокативную эффективность.

Школа «планирования» была доминирующим взглядом на стратегию на первом этапе формирования стратегического менеджмента. Однако, столкнувшись с нарастающим динамизмом внешней среды, к 1990-м гг. эта школа уходит с фронта стратегического менеджмента [14]. В 1994 г. Г. Минцберг опубликует статью о закате стратегического планирования, где проведет черту словами: «...теперь, три десятилетия спустя, если сам концепт не полностью мертв, то, безусловно, утратил свой былой высокий статус» [17]. В ответ на это И. Ансофф напишет: «Да, Генри, первоначальной версии стратегического планирования у нас больше нет» [18, с. 7].

На первый этап развития стратегического менеджмента большое влияние оказали разработки консалтинговых групп, предложивших ряд оригинальных аналитических инструментов и схем [10]. Огромную популярность в 1970–1980-е гг. приобрели различные матрицы анализа

портфеля бизнесов, такие как BCG (1968) [19], Матрица McKinsey – GE (1972) [20], Матрица Shell / DPM (1975) [21], Хофера-Шендела (1978) [22], жизненного цикла ADL (1980) [23]. Эти матрицы предлагали модели для более оптимальной аллокации ресурсов в портфеле компаний, т. е. фокусировались на аллокативной эффективности.

Первоначальные концепции стратегического менеджмента носили реактивный характер. Источником конкурентных преимуществ была внутренняя среда организации. Стратегический выбор понимался как поиск наилучшего соответствия внутренней и внешней среды. Главным критерием успешной стратегии являлось достижение оптимального распределение ресурсов, или аллокационная эффективность.

#### **Становление научной дисциплины (1975-е – 1980-е гг.)**

С середины 1970-х годов начал формироваться научный подход к стратегическому управлению. Драйвером развития стратегического менеджмента на каждом этапе его развития выступают изменения условий и форм конкуренции в наиболее развитых странах. Все эти изменения стимулировались двумя серьезными вызовами, вставшими перед компаниями США в 1970-х, – нефтяной кризис 1973 г., который привел к высокой инфляции, возникновению «плавающих» валютных курсов и появлению на рынке японских компаний, выигрывающих конкуренцию за счёт эффективного операционного менеджмента [10].

Доминирующая школа этого этапа – школа «позиционирования». Она сформировалась в 1980-х гг. и оказала огромное влияние на теорию и практику стратегического управления. Её основателем считается М. Портер. Новаторством теории М. Портера являются его концепции «пяти сил отраслевой конкуренции», «цепочки создания ценности товара» и «типичные конкурентные стратегии» [13].

Концепция «пяти сил отраслевой конкуренции» рассматривает конкурентную позицию фирмы через долю рыночной власти в отрасли во взаимоотношения фирмы с внешними агентами, такими как: поставщики, потребители и конкуренты, а также наличие в отрасли барьеров для выхода на рынок товаров-заменителей и потенциальных новичков. Чем лучше фирма защищена от давления пяти сил, тем выше её конкурентоспособность в отрасли и, как следствие, лучше экономические результаты. Наиболее эффективная защита от конкурентных сил в концепции Портера происходит за счёт выбора наилучшей из доступных конкурентных позиций. Фирма, выполнив анализ конкурентной среды отрасли и соотнеся их с собственными сильными и слабыми сторонами, может найти в отрасли такую нишу (позицию), в которой её конкурентоспособность будет наилучшей, а прибыль – максимальной [24].

М. Портер перемещает источник конкурентного преимущества во внешнюю среду. Стратегический выбор сводится к поиску наилучшей стратегической альтернативы исходя из позиции фирмы в отрасли. Выбор наилучшей позиции осуществляется за счёт выбора типовых стратегий и согласованности их для каждого продукта в портфеле компании. На наш взгляд, упор в этой школе выполнен на аллокативную эффективность, особенно на эффективность обмена.

Критика школы «позиционирования» в последующие периоды была сосредоточена на статичности концепции пяти сил, т. е. модель не применима на динамичных рынках: потратив значительные усилия и ресурсы на отраслевой анализ и выработку стратегии, компании могут обнаружить, что ситуация в отрасли кардинально поменялась. Тем не менее, анализируя различные статьи, журналы, отзывы и многое другое, можно отметить, что модель пяти сил широко известна и используется в управленческих моделях по сей день [25].

На этапе становления научной дисциплины теории стратегического управления влияние отраслевого анализа было важным, но не исчерпывающим. Исследователи стратегического управления обращали внимание на организационные процессы и взаимодействие внутренних и внешних факторов, определяющих долгосрочное процветание фирм. Начиная с 1970-х и до конца 1980-х гг. стратегический менеджмент обогащался за счет теории организации, поведенческой теории фирмы, когнитивной психологии и экономической социологии [10]. Все последующие школы второго этапа носили локальный характер (не претендовали на объяснения всесторонней природы конкуренции) и фокусировались на адаптивной эффективности. К ним можно отнести следующие школы: обучения, власти, культуры, внешней среды, когнитивную, предпринимательства, конфигурации.

По итогам второго этапа стратегия стала представлять собой многогранный процесс, требующий подхода к вопросу с разных сторон: выбор своей позиции в отрасли, поиск наилучших решений путем обучения, поиск баланса интересов внутри и снаружи организации, учёт адаптационной способности организаций, минимизация когнитивных искажений при стратегировании, видение компании, обеспечение устойчивости организации во время стабильности и трансформации.

Важно отметить, что если школы первого периода рассматривали стратегию как поиск лучшей аллокации ресурсов, то ряд школ «второй волны» уделяют внимание адаптивной эффективности, в которой на первый план выходят вопросы управляемости, обучения, инноваций, координации, мотивации и т. д. Инструменты стратегического менеджмента, появившиеся в данный период, стали неотъемлемой частью методик разработки стратегии. Так инструментарий школы позиционирования, определения видения компании и учёт стейкхолдеров плотно вошли как в

академические учебники, так и в практику хозяйственной деятельности.

### **Развитие теории на собственной основе (1990-е гг. – настоящее время)**

Несмотря на ширившийся плюрализм школ стратегического менеджмента, свойственного второму этапу формирования дисциплины, флагманом стратегического управления в 1980-е гг. выступала школа «позиционирования». Данная школа стояла на хорошем научном основании в виде отраслевой теории, системности и проработанной методологии, что выгодно её отличало от других школ этого периода. Однако с середины 1980-х наблюдается усиление процессов глобализации, рынки дерегулируются, стремительно меняются технологии и потребительские предпочтения. Барьеры входа в отрасль снижались за счёт конвергенции технологий, сближения разных видов бизнеса, а также доступности ИТ. Отрасли дезинтегрировались и меняли свои границы. Внешняя среда становится турбулентной и более неопределенной. В этих условиях возможности концепции М. Портера значительно сужаются, т. к. его позиционирование рассчитано на создание конкурентного преимущества в стабильной отраслевой структуре [10].

В русле данного развития стратегического менеджмента мейнстримным направлением исследований в 1990-е гг. стал ресурсно-ориентированный взгляд (далее – RBV). Данная теория развивалась в двух ответвлениях – традиционная (далее – RBT) и динамическая (далее – DCT). Оба подхода основаны на единой теоретической базе и направлены на поиск конкурентного преимущества внутри компании, рассматривая конкурентное преимущество как способ создания экономической ренты. Различие подходов заключается в ответе на вопрос: «Каким образом компания его достигает?» [26].

Считается, что формирование RBV начинается с публикации статьи Б. Вернерфельта «Ресурсно-ориентированный

взгляд на фирму» (1984) [27], в которой он предложил теорию конкурентных преимуществ, основанную на ресурсах фирмы, как дополнение к теории М. Портера (или ее альтернативу) [1]. В течение 1990-х гг. RBV активно развивалась за счёт исследований Дж. Барни, Р. Гранта, Д. Коллиза, С. Монтгомери, М. Петераф, Д. Тиса, Н. Фосса и других авторов, в которых была окончательно оформлена система идей ресурсной концепции [10]. В 2007 г. сумма идей RBT была изложена в книге Дж. Барни «Ресурсно-ориентированная теория. Создание и сохранение конкурентных преимуществ» [1].

Суть RBT заключается в утверждении, что неоднородность результатов деятельности фирм обуславливается доступом к ресурсам и организационными способностями, позволяющими их более эффективно использовать. Это порождает конкурентное преимущество, обеспечивающее получение экономической ренты (рента Рикардо). Рента возможна, если ресурс отвечает следующим критериям: ценный, редкий, труднокопируемый и организация способна им пользоваться (далее – VRIO-ресурс) [1].

RBT фокусируется на стратегиях использования существующих активов, характерных для конкретной компании. Однако приобретение навыков, управление знаниями и обучение являются для RBT фундаментальными стратегическими вопросами [28]. Упор делается на достижение конкурентного преимущества через нематериальные активы. Материальные активы (станки, роботы, системы управления информацией и т. д.) редко бывают неторгуемы, а следовательно, их легче приобрести на рынке стратегических факторов компаниям-конкурентам. В свою очередь, нематериальные или невидимые активы (репутация, культура, доверительные отношения с поставщиками, человеческие ресурсы, организационные навыки и т. д.) могут быть VRIO-ресурсами и выступать источником устойчивого конкурентного преимуще-

ства в силу того, что они неторгуемы и менее имитируемы [1].

Таким образом, RBT указывает на то, что суть стратегии заключается в распределения усилий организации на получение и создание уникальных ресурсов и обеспечение способности их использовать для достижения конкурентного преимущества через аллокативную и адаптивную эффективность (с акцентом на последнюю).

Основной проблемой традиционной ветви RBT является крайне широкая трактовка ресурсов (факторы производства, знания, способности и т. д.), которая критикуется с точки зрения фальсификации (невозможно опровергнуть) [29]. Также слабой стороной теории является отсутствие динамического аспекта.

Эту проблематику преодолевает другая ветвь RBV – концепция динамических способностей (DCT). Однако, несмотря на то, что концепция динамических способностей развивается более 25 лет, эта теория является все ещё незрелой. К примеру, анализ Э. Байя и Х. Феррейра указывает на отсутствие единого подхода как к природе взаимосвязи динамических способностей и результативности, определения самих динамических способностей, факторов, предшествующих их формированию, так и выбора самих показателей результативности и эффективности деятельности фирмы [30]. Поэтому стоит оговориться, что в настоящей статье DCT рассматривается с позиций одного из главных авторов этой концепции – Д. Тиса.

В отличие от RBT DCT предлагает уточнение дефиниций ресурсов и компетенций, которые рассматриваются в динамике. Источником конкурентных преимуществ выступают ординарные и динамические способности компании.

Ординарные способности (рутины) – это кластеры специфичных фирменных операций, полученные через объединение специфичных активов (контроль качества, системная интеграция, управление

рисками и т. п.) [28]. Ординарные способности позволяют выполнять хорошо определённые задачи с определённым уровнем качества. Эти способности всегда можно измерить, т. к. они сопоставимы с внутренними и отраслевыми стандартами. Если компания достигла лучших практик, ординарные способности можно считать сильными, т. е. обеспечивающая наилучшую из возможных уровней операционной эффективности или «правильное выполнение задач» [31].

Динамические способности – способность фирмы интегрировать, создавать и перестраивать внутренние и внешние компетенции для работы в быстро меняющихся условиях [28]. Они включают в себя труднокопируемые компетенции, необходимые для адаптации к изменяющимся запросам клиентов и технологическим возможностям. Они также охватывают способность компании формировать свою экосистему, разрабатывать новые продукты и процессы, а также проектировать и внедрять жизнеспособные бизнес-модели [32]. Д. Тис разделяет динамические способности на следующие ключевые части:

1) способность распознавать возможности и угрозы среды (sense) – это процесс, включающий сканирование, анализ, обучение и интерпретацию внешних возможностей и угроз, а также анализ своих внутренних ресурсов (материальных, человеческих, интеллектуальных и др.) с целью как удовлетворения, так и формирования потребностей рынка;

2) способность использовать возможности (seize) – это реализация новой технологической или рыночной возможности через разработку продуктов, процессов или услуг, в т. ч. выбор технологий и атрибутов продуктов, проектирование бизнес-моделей и вложение финансовых ресурсов в инвестиционные возможности;

3) способность трансформироваться (transformation) – способность компании перераспределять и реорганизовывать активы и организационные структуры в

ответ на изменения на рынке и в технологиях [32].

В рамках DCT конкурентное преимущество достигается сочетанием использования существующих способностей и созданием новых на стыке её процессов, активов (позиций) и путей развития. Однако стратегическим вопросом в перспективе DCT может быть только непрерывное накопление, создание и развитие уникальных, сложновоспроизводимых и ориентированных на потребности пользователей способностей (по сути, VRI-способностей) [28]. Упор тут делается не на получение как таковых VRIO-ресурсов, а на непрерывную инновационную актив-

ность, позволяющую их генерировать, а в качестве следствия – делать конкурентное преимущество устойчивым, ведь с точки зрения DCT время имеет значение.

Модель конкуренции в перспективе DCT напоминает графики S-кривой смены технологий или «гребешковой» кривой жизненного цикла продукта. Фирма, применяя предпринимательские стратегии, реконфигурируя свои компетенции, разрабатывает новые продукты и процессы, внедряет новые бизнес-модели, что позволяет ей в долгосрочной перспективе получить устойчивое конкурентное преимущество. Графическое отображение модели представлено ниже (рис. 2).

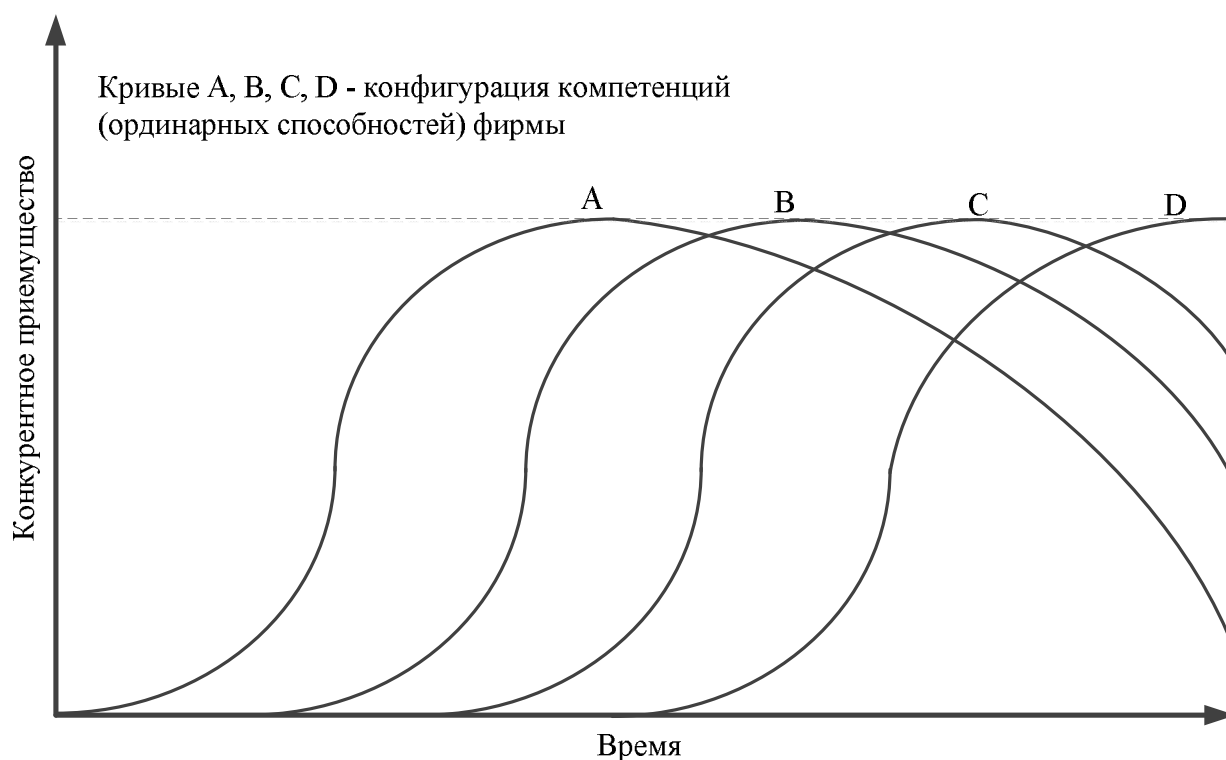


Рис. 2. Модель конкуренции в перспективе DCT

При этом характер динамических способностях зависит от турбулентности среды. Если фирма находится в стабильной среде, то ординарные способности (по сути, хорошо отлаженное оперативное управление) являются определяющими её успех. Если же фирма находится в турбулентной среде, то для успеха ей необходимо непрерывно разрабатывать новые продукты, процессы, внед-

рять новые бизнес-модели, т. е. динамические способности. Д. Тис отдельно подчёркивает, что не всем компаниям требуются сильные динамические способности, а только тем, что работают на гиперконкурентных и/или глобальных рынках. Предприятиям в отраслях, жёстко регулируемых государством, извлекающих прибыль из монопольных рент, сильные динамические способности мо-

гут быть не нужны [33]. Рассмотрим соотношение сильных ординарных и дина-

мических способностей в зависимости от турбулентности среды (рис. 3).

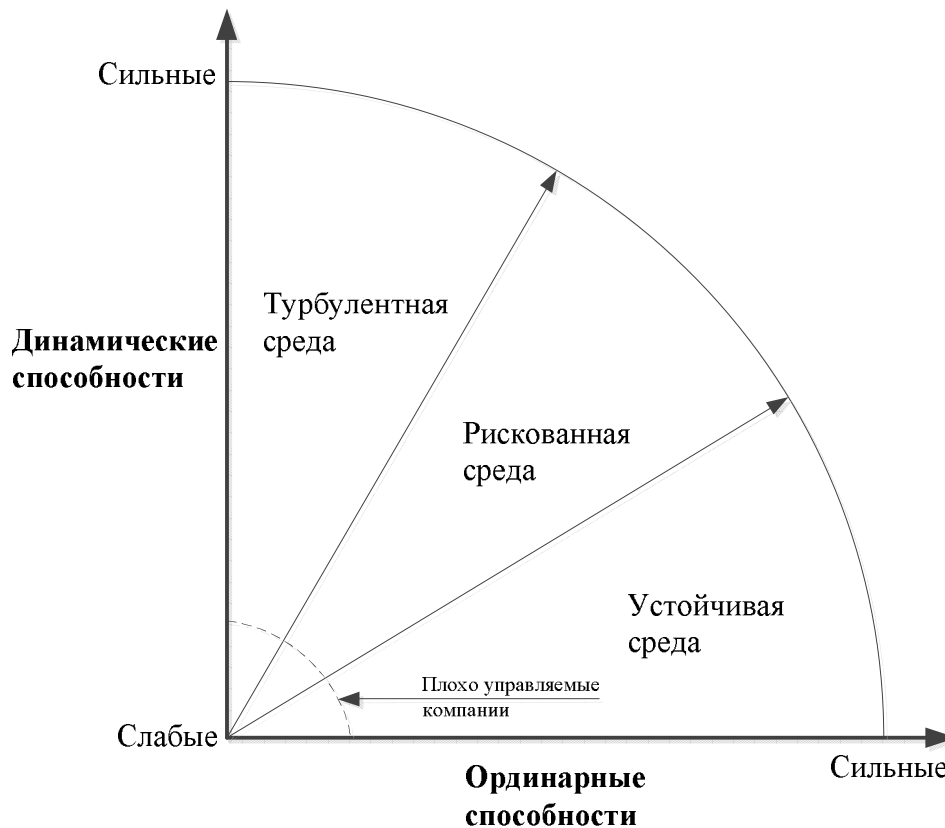


Рис. 3. Соотношение ординарных и динамических способностей [33]

Резюмируя обзор DCT, следует рассмотреть место стратегии в концепции динамических способностей. В рамках DCT стратегия должна быть связана с тремя кластерами динамических способностей: распознаванием возможностей и угроз, использованием возможностей и трансформацией. С этой точки зрения компаниям необходима последовательная, согласованная, учитывающая инновации стратегия, которая направлена на достижение конкурентного преимущества. Иными словами, накопление VRI-способностей и «оркестровочные» способности должны быть направляемы стратегией [31].

Упор на инновации наводят на мысль, что главный акцент DCT делает на достижение адаптивной эффективности. Однако, по мнению авторов статьи, DCT предполагает управление фирмой на

основе синергетической (системной) эффективности.

Во-первых, DCT предполагает у фирмы наличие сильных или хотя бы приемлемых ординарных способностей. Это уже подразумевает, что фирма должна иметь приемлемый уровень аллокативной эффективности, т. к. распределение ресурсов на обеспечение маркетинга, производства, инвестиций является неотъемлемой частью управления фирмой. При отрицательной аллокативной эффективности (ресурсы систематически направляются на убыточные направления) уровень адаптивной эффективности (качество структуры, координации, коммуникации, мотивация персонала) теряет значимость, т. к. качество реализации заведомо нерентабельных проектов вовсе не важно.

Во-вторых, в модели конкуренции DCT текущие позиции фирмы в отрасли

зависят от VRI-способностей, а в перспективе – от её динамических способностей [28]. Таким образом, речь идет о краткосрочной и долгосрочной перспективах. В краткосрочной перспективе наличие ренты определяется тем, что способность является ценной, редкой и трудноимитируемой (по сути, речь о ренте Рикардо). В долгосрочной – создавать разрушительные инновации (рента Шумпетора), тем самым создавать новую VRI-способность.

Экономическая ценность выражается в разнице между ожидаемой выгодой или готовностью клиентов платить, с одной стороны, и экономическими издержками предприятия – с другой. Чем выше ценность, тем выше экономические результаты фирмы [1]. Таким образом, ценность напрямую связана с таким показателем синергетической эффективности фирмы, как рентабельность (эффективность в терминологии О. С. Сухарева). Более того, ценность будет определяться надежностью бизнес-процессов: чем чаще происходят сбои (брак, нарушение сроков договора и т. п.), тем ниже будет готовность клиента платить за продукцию фирмы. Надежность также является вторым важным показателем синергетической эффективности.

Также важной характеристикой способности является ее редкость и трудноимитируемость, которые обеспечивают конкурентное неравенство и генерируют ренту (по сути, увеличивают ценность с помощью рыночного механизма). VRI-способности могут базироваться на таких ресурсах, как сетевой эффект, сложные организационные рутинны, стратегические альянсы, производственные секреты и т. д. Значит, в ряде случаев требуются бизнес-процессы, обеспечивающие контроль и защиту этих ресурсов. Потеря ключевого партнёра-поставщика, утечка информации о производственных секретах, низкая работоспособность сложных

организационных рутин являются снижением надёжности фирмы.

Для обеспечения выживаемости в долгосрочной перспективе фирма должна обеспечить проактивную инновационную активность (создание VRI-способностей) и обучаемость (достижение лучших практик). Поиск новых возможностей, создание новых бизнес-моделей и трансформация фирмы – основные свойства динамических способностей. По мнению авторов статьи, динамические способности жёстко связаны с таким показателем синергетической эффективности, как устойчивость.

### Выводы

На «доаналитическом» этапе результатом стратегии была исключительно аллокативная эффективность, адаптивная эффективность в разрезе стратегического менеджмента появляется на этапе «становления научной дисциплины», однако носит локальный характер, указывая на отдельные элементы стратегического управления. В свою очередь, RBV, с одной стороны, указывает на важность аллокативной эффективности, обеспечивающей распределение усилий организации на получение и создание уникальных ресурсов (к примеру инвестиции), а с другой – делает упор на адаптационную эффективность, т. е. обеспечение способности эти ресурсы использовать. Рассматривая эффективность в динамике, DCT в этом смысле продвигается дальше, предлагая синергетическую эффективность как условие долгосрочного успеха фирмы. Именно фокус на синергетической эффективности делает DCT наиболее полной теоретической рамкой в качестве концептуального и методологического подхода к стратегическому управлению коммерческой организацией.

### Список литературы

1. Barney J. B. Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press, 2007. 320 p.

2. Евдокимова Т. В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 3 (23). С. 22-27.
3. Шабашев В. А., Батиевская В. Б. Генезис и классификация понятия «экономическая эффективность» // Сибирский аэрокосмический журнал. 2014. № 2 (54). С. 183-189.
4. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии. М.: Изограф, 2000. 448 с.
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. 180 с.
6. Сухарев О. С. Теория эффективности экономики. М.: КУРС, 2020. 248 с.
7. Долгих Ю. В., Эйтингон В. Н. Надежность систем: основные понятия в приложении к организационному управлению // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2003. № 1. С. 56-62.
8. Бочкарев А. А., Бочкарев П. А. Надежность и устойчивость цепей поставок: модели и алгоритмы: монография. М.: Скифия-принт, 2022. 200 с.
9. Никоноров В. М. Устойчивость системы: экономический аспект // Современная научная мысль. 2017. № 3. С. 154-158.
10. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. М.: Высшая школа менеджмента, 2011. 548 с.
11. Катъкало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2002. № 3. С. 3-26.
12. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1969. 463 p.
13. Минцберг Г., Брюс А., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
14. Катъкало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 1. С. 7-30.
15. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
16. Сысоева Е. В. Стратегия как инструмент развития и оружие против конкурентов // Юридическая наука. 2019. № 3. С. 20-26.
17. Mintzberg H. Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies // Long range planning. 1994. Vol. 27, N 3. P. 12-21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)
18. Магданов П. В. Взлет и падение стратегического планирования: аргументы и факты // Стратегии бизнеса. 2013. № 2 (2). С. 7-13.
19. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Бостонская матрица и решений ISO серии 9000: 22 проблемы толкования // Методы менеджмента качества. 2012. № 9. С. 21-21.
20. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Матрица «Дженерал Электрик-Мак-Кинси» // Методы менеджмента качества. 2012. № 10. С. 25-25.
21. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Модель Shell/DPM // Методы менеджмента качества. 2014. № 10. С. 19-19.
22. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Матрица Хофера-Шенделя один из инструментов корпоративного стратегического планирования // Методы менеджмента качества. 2014. № 9. С. 25-25.
23. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Матрица ADL // Методы менеджмента качества. 2015. № 3. С. 29-29.
24. Портер М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил // Harvard business review. 2008. № 10. С. 59-76.
25. Adelakun A. Should Porters Five Forces have value in businesses today. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340771629\\_Should\\_Porters\\_Five\\_Forces\\_have\\_value\\_in\\_Businesses\\_today](https://www.researchgate.net/publication/340771629_Should_Porters_Five_Forces_have_value_in_Businesses_today) (дата обращения: 20.03.2025).

26. Катъкало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2002. № 4. С. 20-42.
27. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic management journal. 1984. Vol. 5, N 2. P. 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
28. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic management journal. 1997. Vol. 18, N 7. P. 509-533.
29. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 1. С. 5-40.
30. Baía E. P., Ferreira J. J. M. Dynamic capabilities and performance: how has the relationship been assessed? // Journal of Management & Organization. 2024. Vol. 30, N 1. P. 188-217. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.88>
31. Teece D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms // Academy of management perspectives. 2014. Vol. 28, N 4. P. 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
32. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. 252 p.
33. Концепция динамических способностей фирмы и смежные парадигмы: как управлять инновациями. URL: <https://gsb.hse.ru/news/461694979.html> (дата обращения 21.03.2025).

## References

1. Barney J.B. Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press; 2007. 320 p.
2. Evdokimova T.V. Analysis of the genesis of theoretical approaches to the concept and assessment of efficiency. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of Tomsk State University. Economy*. 2013;(3):22-27. (In Russ.)
3. Shabashev V.A., Batievskaya V.B. Genesis and classification of the concept of "economic efficiency". *Sibirskii aerokosmicheskii zhurnal = Siberian Aerospace Journal*. 2014;(2):183-189. (In Russ.)
4. Walras L. Elements of Pure Political Economy. Moscow: Izograf; 2000. 448 p. (In Russ.)
5. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Moscow: Nachala; 1997. 180 p. (In Russ.)
6. Sukharev O.S. Theory of Economic Efficiency. Moscow: KURS; 2020. 248 p. (In Russ.)
7. Dolgikh Yu.V., Eitingon V.N. Reliability of systems: basic concepts applied to organizational management. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2003;(1):56-62. (In Russ.)
8. Bochkarev A.A., Bochkarev P.A. Reliability and Stability of Supply Chains: Models and Algorithms. Moscow: Skifiya-print; 2022. 200 p. (In Russ.)
9. Nikonorov V.M. System stability: economic aspect. *Sovremennaya nauchnaya mysl' = Modern Scientific Thought*. 2017;(3):154-158. (In Russ.)
10. Katkalo V.S. Evolution of Strategic Management Theory. Moscow: Vysshaya shkola menedzhmenta; 2011. 548 p. (In Russ.)
11. Katkalo V.S. Strategic management theory: stages of development and main paradigms. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of St. Petersburg University. Management*. 2002;(3):3-26. (In Russ.)

12. Chandler A.D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press; 1969. 463 p.
13. Mintzberg G., Bryus A., Lampel Zh. Strategic Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Moscow: Al'pina Publisher; 2013. 367 p. (In Russ.)
14. Katkalo V.S. Initial concepts of strategic management and their modern assessment. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*. 2003;1(1):7-30. (In Russ.)
15. Ansoff I. Strategic Management. Moscow: Ekonomika; 1989. 519 p. (In Russ.)
16. Sysoeva E.V. Strategy as a development tool and a weapon against competitors. *Yuridicheskaya nauka = Legal Science*. 2019;(3):20-26. (In Russ.)
17. Mintzberg H. Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*. 1994;27(3):12-21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)
18. Magdanov P.V. The rise and fall of strategic planning: arguments and facts. *Strategii biznesa = Business Strategies*. 2013;(2):7-13. (In Russ.)
19. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. Boston matrix and ISO 9000 series decisions: 22 interpretation problems. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*. 2012;(9):21-21. (In Russ.)
20. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. General Electric-McKinsey matrix. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of quality management*. 2012;(10):25-25. (In Russ.)
21. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. Shell/DPM model. *Metody menedzhmenta kachestva = Quality Management Methods*. 2014;(10):19-19. (In Russ.)
22. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. Hofer-Schendel matrix as a tool for corporate strategic planning. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*. 2014;(9):25-25. (In Russ.)
23. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. ADL matrix. *Metody menedzhmenta kachestva = Quality Management Methods*. 2015;(3):29-29. (In Russ.)
24. Porter M. How to build strategy based on five competitive forces. *Harvard Business Review Russia*. 2008;(10):59-76. (In Russ.)
25. Adelakun A. Should Porters Five Forces have value in businesses today. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/340771629\\_Should\\_Porters\\_Five\\_Forces\\_have\\_value\\_in\\_Businesses\\_today](https://www.researchgate.net/publication/340771629_Should_Porters_Five_Forces_have_value_in_Businesses_today) (accessed 20.03.2025).
26. Katkalo V.S. The resource-based view of strategic management: genesis of core ideas and concepts. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of Saint Petersburg University. Management*. 2002;(4):20-42. (In Russ.)
27. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984;5(2):171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
28. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997;18(7):509-533.
29. Tambovtsev V.L. Strategic theory of the firm: current state and possible development. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2010;8(1):5-40. (In Russ.)
30. Baía E.P., Ferreira J.J.M. Dynamic capabilities and performance: how has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*. 2024;30(1):188-217. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.88>
31. Teece D.J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*. 2014;28(4):328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

32. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press; 2009. 252 p.

33. The concept of dynamic capabilities of the company and related paradigms: how to manage innovation. Available at: <https://gsb.hse.ru/news/461694979.html> (accessed 21.03.2025).

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Олешкевич Станислав Иванович**, аспирант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Российская Федерация,  
e-mail: [oleshkevich.stanislav@gmail.com](mailto:oleshkevich.stanislav@gmail.com),  
ORCID: 0009-0006-3511-0666

**Stanislav I. Oleshkevich**, Post-Graduate Student of the Department of Economics and Management of Organizations, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation,  
e-mail: [oleshkevich.stanislav@gmail.com](mailto:oleshkevich.stanislav@gmail.com),  
ORCID: 0009-0006-3511-0666

**Голикова Галина Викторовна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Российская Федерация,  
e-mail: [ggalina123@yandex.ru](mailto:ggalina123@yandex.ru),  
Researcher ID: B-7117-2019,  
ORCID: 0000-0003-1627-1203

**Galina V. Golikova**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Management of Organizations Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation,  
e-mail: [ggalina123@yandex.ru](mailto:ggalina123@yandex.ru),  
Researcher ID: B-7117-2019,  
ORCID: 0000-0003-1627-1203

---

# ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС НА ПУТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

---

## THE GOVERNMENT AND BUSINESS ON THE PATH OF THE DIGITAL TRANSFORMATION

---

Оригинальная статья / Original article

УДК 351.773

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-87-101>



### Цифровые технологии мониторинга качества продуктов питания

Г. В. Федотова<sup>1,2</sup>✉, Ю. А. Капустина<sup>3</sup>, И. С. Ларионова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» Российской академии наук  
ул. Вавилова, д. 44/2, г. Москва 119333, Российская Федерация

<sup>2</sup> Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологий – МВА имени К. И. Скрябина  
ул. Академика Скрябина, д. 23, г. Москва 109472, Российская Федерация

<sup>3</sup> Уральский государственный лесотехнический университет  
ул. Сибирский тракт, д. 37, г. Екатеринбург 620100, Российская Федерация

✉ e-mail: [g\\_evgeeva@mail.ru](mailto:g_evgeeva@mail.ru)

#### Резюме

**Актуальность.** Качество продуктов питания – это залог здоровья и долголетия общества, так как оно самым непосредственным образом влияет на физиологический потенциал человечества и его будущее поколение. Низкое качество продуктов приводит не только к падению продаж в будущем, но и наносит урон деловой репутации и финансовому благополучию в долгосрочной перспективе. Государство уже активно включилось в процесс контроля качества продуктов, но остаются сложности для бизнеса по модернизации и адаптации собственного производства под инновационные стандарты.

**Цель.** Основной целью проведения данного исследования послужила необходимость изучения и мониторинга инструментов цифровой прослеживаемости качества продуктов питания в условиях становления экономики данных.

**Задачи.** В статье были поставлены и последовательно решены следующие задачи: оценить систему государственного мониторинга контроля питания населения, определить основные проблемы снижения качества производства продуктов в промышленном секторе, определить значение инновационных цифровых технологий маркировки и контроля качества продуктов питания; разработать рекомендации по совершенствованию системы цифрового мониторинга прослеживаемости качества продуктов.

**Методология.** В работе были использованы общенаучные методы обобщения, анализа информационных ресурсов, систематизации, аналогии и сравнения.

**Результаты.** Качественное питание населения невозможно без производства достаточного и сбалансированного количества продуктов питания в соответствии с физиологическими нормами потребления людей. Сокращение оборота фальсифицированной продукции на продовольственном рынке и повышение ответственности производителей, продавцов возможно в условиях применения методов цифрового прослеживания.

**Выводы.** Питание населения выступает важным направлением сбалансированного развития трудовых ресурсов, поэтому проблема некачественных продуктов питания нашла отражение в появлении методики цифрового мониторинга прослеживаемости продуктового оборота. Развитие и внедрение цифровых инструментов прослеживаемости продукции не только позволит внести достоверность в продуктовый оборот, но и повысит ответственность производителей и поставщиков данной продукции конечным потребителям.

---

© Федотова Г. В., Капустина Ю. А., Ларионова И. С., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):87–101

**Ключевые слова:** цифровые технологии; качество; продукты питания; контроль; мониторинг; цифровая прослеживаемость; государство; производители.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Федотова Г. В., Капустина Ю. А., Ларионова И. С. Цифровые технологии мониторинга качества продуктов питания // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 87–101. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-87-101>

Поступила в редакцию 12.04.2025

Принята к публикации 11.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Digital technologies for monitoring food quality

Gilian V. Fedotova<sup>1,2</sup>✉, Yulia A. Kapustina<sup>3</sup>, Irina S. Larionova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Federal Research Center "Informatics and Management" of the Russian Academy of Sciences  
44/2 Vavilova Str., Moscow 119333, Russian Federation

<sup>2</sup> Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology – MBA named after K. I. Skryabin  
23 Academician Skryabina Str., Moscow 109472, Russian Federation

<sup>3</sup> Ural State Forestry Engineering University  
37 Sibirskiy Trakt Str., Yekaterinburg 620100, Russian Federation

✉ e-mail: g\_evgeeva@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** Food quality is a pledge of society's health and longevity, as it most directly affects the physiological potential of humanity and its future generations. Poor product quality not only leads to falling sales in the future, but also damages business reputation and financial well-being in the long run. The state has already actively engaged in the process of quality control of products, but there remain challenges for businesses to upgrade and adapt their own production to innovative standards.

**Purpose.** The main objective of this study was the need to study and control the quality of food production in the context of the emergence of a data economy.

**Objectives.** The article sets and consistently solves the following tasks: to evaluate the system of state monitoring of control of public and organized catering of the population of different age and social groups, to identify the main problems of declining quality of food production in the industrial sector, to determine the importance of innovative digital technologies for labeling and quality control of food products; to develop recommendations for improving the digital monitoring system.

**Methodology.** The work used general scientific methods of generalization, analysis of information resources, systematization, analogy and comparison.

**Results.** High-quality nutrition of the population is impossible without the production of sufficient and balanced quantities of food products in accordance with physiological norms of human consumption. Reducing the turnover of counterfeit products on the food market and increasing the responsibility of producers and sellers is possible under the conditions of using digital tracking methods.

**Conclusions.** Nutrition of the population acts as an important direction of balanced development of labor resources, so the problem of low-quality food products found reflection in the emergence of digital monitoring methods of product turnover traceability. The development and implementation of digital product traceability tools will not only bring credibility to product turnover, but also enhance the accountability of manufacturers and suppliers of a given product to end users.

**Keywords:** digital technologies; quality; food products; control; monitoring; digital traceability; state; manufacturers.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Fedotova G.V., Kapustina Y.A., Larionova I.S. Digital technologies for monitoring food quality. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(3):87–101. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-87-101>

Received 12.04.2025

Accepted 11.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

## Введение

Качество продуктов питания сегодня выступает задачей государственного масштаба [1], так как весь технологический процесс производства и реализации продуктов активно прослеживается надзорными органами<sup>1</sup>. В соответствии с ФЗ-149 «Об информации, информационных технологиях и защите информации» было инициировано создание ГИС «Меркурий», которая в режиме реального времени отслеживает производство и транспортировки сельскохозяйственного сырья на всей территории Таможенного союза. В отраслях растениеводства работают платформы ФГИС «Семеноводство», «Зерно», помимо указанных платформ [2] дополнительно запущена в работу мобильная онлайн-платформа «Ветеринария»<sup>2</sup>. Перечисленные платформы дают возможность надзорным органам оперативно оценивать качество производства и происхождение продовольственного сырья, которое затем поступает в перерабатывающую подотрасль АПК [3].

Экономика данных, о которой сегодня достаточно много пишут, выступает основным драйвером развития цифровых технологий. Посредством новых технологических решений формируется информация, которая накапливается и необхо-

дима для принятия соответствующих управленческих решений. Информация, агрегированная в платформах для сельхозтоваропроизводителей, поможет на последующих промежуточных этапах производства продуктов питания [4]. В результате накопления подобной информации из большого количества источников на всех этапах производства продовольствия будет сформировано новое видение процесса и контроля качества конечного продукта<sup>3</sup>.

Развитие и активное применение цифровых технологий в отраслях АПК, пищевого производства, транспорта и логистики, торговли, организации общественного питания позволяют выстроить прозрачную систему информирования производителя, конечного потребителя о качестве потребляемых продуктов. Новые данные, которые будут получены из подобных накопленных баз данных, их обработка и обобщение, сформируют мощные информационные ресурсы для всех заинтересованных сторон. Кроме того, на их основе могут быть выстроены новые знания о причинах снижения качества продовольствия, что позволит разработать технологии и предпринять меры, способствующие эффективной работе с потенциальными рисками [5].

Расширение электронной коммерции и погружение общества в цифровую среду не только способствуют мобильности и бесшовности передачи информации, но и ограничивают возможности для недоб-

<sup>1</sup> О качестве и безопасности пищевых продуктов: Федеральный закон от 02.01.2000 г. № 29-ФЗ: [ред. от от 13.07.2020 г. № 194-ФЗ]. URL: <http://government.ru/docs/all/96851/> (дата обращения: 20.03.2025).

<sup>2</sup> О состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Российской Федерации в 2023 году: Государственный доклад. М.: Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, 2024. 364 с.

<sup>3</sup> Управление безопасностью пищевой продукции на базе технологий IoT. URL: <https://controlengrussia.com/otras-levye-resheniya/pishhevaya-promy-shlennost/eco-smart/> (дата обращения: 20.03.2025).

росовестных производителей, конкурирующих за счет ухудшения качества или условий безопасного производства. Однако проблема с фальсификатом продолжает стоять достаточно остро, даже в условиях жёсткой стандартизации и регламентации технологий производства [6].

### Материалы и методы

Рост оборота фальсифицированной продукции на продовольственных рынках по низким ценам не позволяет добросовестным производителям успешно конкурировать. В данной связи необходимо применять принципиально отличные инструменты идентификации фальсифицированной и некачественной продукции, обращаемой на продуктовых рынках. Цифровые технологии, которые активно внедряются во все сферы общественной жизни, позволяют сформировать прозрачную среду мониторинга жизненного цикла каждого продукта, попадающего в торговый оборот.

Разработанная и применяемая методика цифровой прослеживаемости продуктов питания была сформирована посредством цифровой маркировки продовольственного сырья, пищевых ингредиентов и полуфабрикатов, готовой продукции и дает возможность производителям фиксировать свою рыночную нишу, рационализировать свой оборот, повысить ответственность за качество выпускаемой продукции<sup>1</sup>.

В работе была исследована методика цифровой прослеживаемости, выделены ее цели и принципы применения в условиях расширения цифрового торгового

оборота и появления онлайн-площадок для продажи и заказов продуктов. Была выдвинута гипотеза о внедрении блокчейн-платформы в пищевую отрасль, которая позволит повысить устойчивость цифровой инфраструктуры и защитить информацию о продуктах, об участниках рынка, а также повысить ответственность сторон онлайн-соглашений [7].

Исследование практики цифрового мониторинга качества продуктов питания было проведено с помощью методов анализа и синтеза, систематизации и аналогии данных, обобщения и генерирования новых знаний.

### Результаты и их обсуждение

Качественное питание населения является задачей национальной безопасности, поскольку самым непосредственным образом отражается на формировании будущего поколения граждан и трудовых ресурсов для отраслей народного хозяйства. Данный факт подчёркивается в Государственном докладе «О состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Российской Федерации», который ежегодно публикует Роспотребнадзор. Согласно данному докладу, качество потребительского рынка пищевой продукции проходит ежегодный выборочный мониторинг проб качества продуктов и на соответствие составу информации по упаковках [8]. Традиционно рынок пищевой продукции выступает важным сегментом национальной экономики, поэтому его оборот и добросовестность субъектов данного рынка будет формировать определённый уровень национальной продовольственной безопасности государства [9].

Российская Федерация традиционно выступала главным стратегическим партнером в работе наднациональных международных организаций ООН, стран БРИКС, ЕАЭС и других мировых стран-партнеров по вопросам сокращения голода, повышения продовольственной безопасности, содействия в развитии новых

<sup>1</sup> Соглашение о механизме прослеживаемости товаров, ввезенных на таможенную территорию Евразийского экономического союза, от 29 мая 2019 года: [ратифицировано Федеральным законом от 2 декабря 2019 года № 386-ФЗ, вступило в силу 3 февраля 2021 года]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202102160028> (дата обращения: 20.03.2025).

технологий интенсивного производства и обеспечения безопасности пищевых продуктов [10]. По своему ресурсному обеспечению наша страна выступает основным поставщиком продовольственного сырья, так как уникальное географическое расположение и разнообразие климатических зон позволяют производить практически все необходимые организму продукты. Безусловно, такие ресурсные преимущества налагают дополнительную ответственность [11] и диктуют необходимость высокого контроля качества производства продовольственного сырья [12].

В 2016 г. в России была утверждена и введена в действия Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года, в которой качество продуктов напрямую связано с такими критериями жизни, как здоровье, долголетие, профилактика заболеваний, рост работоспособности населения. Продукты питания с низкими потребительскими свойствами, с чрезмерным содержанием насыщенных жиров или дешёвых заменителей натуральных ингредиентов могут спровоцировать развитие определённых заболеваний (алиментарных). Подобное питание не только не приносит пользы и не компенсирует потребность организма, но наносит непоправимый вред здоровью и долголетию. По этой причине в рамках национального проекта «Демография» дополнительно реализуется федеральный проект «Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек», в котором определена стратегическая цель – повышение качества пищевой продукции<sup>1</sup>. Рассмотрим основные направления работы для реализации данной цели (рис. 1).

Согласно представленному рисунку 1, выделены 3 направления работ по

повышению качества питания населения России в рамках реализации Федеральной программы по укреплению общественного здоровья. На базе Роспотребнадзора была разработана платформа мониторинга, информирования, правового регулирования по организации питания населения различных возрастных и социальных групп. В последнее время уделяется большое внимание работе по популяризации здорового и качественного питания среди различных категорий граждан, разрабатываются и тиражируются рекламные буклеты, методические пособия по организации правильного и сбалансированного питания.

Помимо государственного надзора за качеством питания населения, необходимо контролировать и периодически проводить тестирование производственного процесса в пищевой промышленности, в производстве продовольственного сырья [13].

Ключевую роль играет для пищевой промышленности процесс производства и транспортировки продовольственного сырья. Невозможно получить качественный продукт, если основное сырьё было чрезмерно загрязнено лекарственными препаратами, антибиотиками, гормонами роста, насыщено минеральными удобрениями. По данной причине контроль должен быть проведён по всей цепочке производства продукта и завершаться на потребительском рынке или в системе общественного питания. С этой целью запуск в работу цифровых платформ «Меркурий», «Зерно» позволяет отследить происхождение сырья и гарантировать его надлежащее качество.

Следующим этапом выступает этап переработки продовольственного сырья, которая производится на пищевых комбинатах, предприятиях промышленного масштаба. Большие объёмы поставок сырья, переработки и производство – это сложные технологические процессы, которые на протяжении многих лет стандартизированы и выполняются строго по ГОСТу. Но даже на этих этапах происхо-

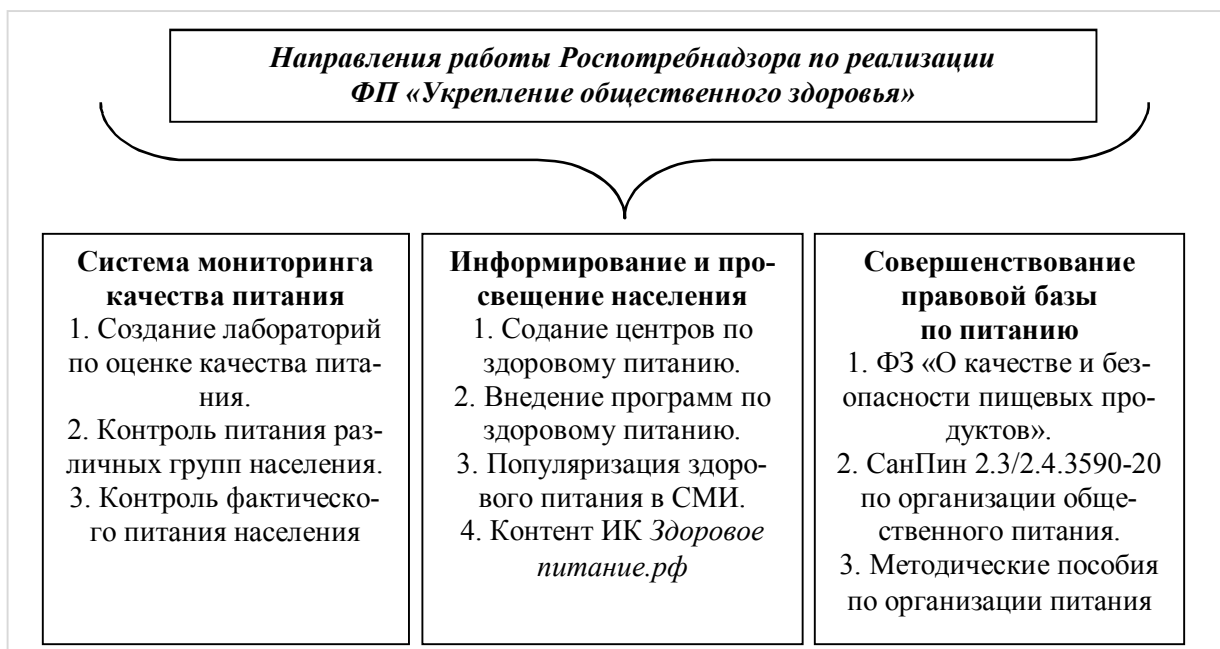
<sup>1</sup> Smith D., Jackson-Smith T., Politowski R. ISO 22000 Food Safety: Guidance and Workbook for the Manufacturing Industry. London: BSI Standarts, 2007. 141 p.

дит фальсификация с целью минимизации расходов за счёт подмены качественного сырья на дешёвый суррогат неизвестного происхождения. Производители осознанно идут на этот подлог, так как действующая система штрафов и административных санкций в десятки раз меньше экономии или дополнительной выгоды от такой итерации.

Борьба с фальсифицированной продукцией сегодня вышла на новый технологический уровень, на котором активно внедряются совершенно новые способы и инструменты решения поставленных задач. Проведём небольшой обзор цифровых технологий, который сегодня активно работают в сфере производства продуктов питания (рис. 2).

Представленные 10 технологий, успешно эксплуатируемых в производстве сельскохозяйственного сырья и продовольствия, доказывают, что только в комбинации данные технологии будут эффективно решать проблему поддержания высокого уровня качества продуктов пита-

ния. Подобная комбинация уже работает в некоторых крупных перерабатывающих комплексах и получила название методики цифровой прослеживаемости качества питания. Особенность методики цифровой прослеживаемости заключается в фиксации основных ключевых узлов производственной цепочки «от поля до прилавка», в которой можно оценить реалистичность производства продуктов питания различных категорий в зависимости от объемов произведенного сырья для конкретных производств. Так, при объемах производства мясного сырья в N-тонн не может быть произведено более 5N-тонн мясных продуктов даже с учетом замены мяса на растительные добавки и суррогаты, поскольку есть ограничения, связанные с определенными нормами расхода мясного сырья и предельно допустимыми нормами добавления других пищевых ингредиентов. Подобная цифровая идентификация позволяет лучше понять факторы рисков пищевой безопасности и разработать меры по их снижению и устранению.



**Рис. 1.** Направления работы Роспотребнадзора по контролю за качеством питания населения<sup>1</sup>

<sup>1</sup> О качестве и безопасности пищевых продуктов: Федеральный закон от 02.01.2000 г. № 29-ФЗ: [ред. от от 13.07.2020 г. № 194-ФЗ]. URL: <http://government.ru/docs/all/96851/> (дата обращения: 20.03.2025).



**Рис. 2.** Топ-10 цифровых технологий поддержания качества производства продуктов питания [12]

Применение цифровых технологий и машинной обработки потока информации о сырье, его хранении, качестве, транспортировке, переработке, производстве готового продукта, логистике, реализации конечному потребителю дает возможность накопить данные о всей производственной цепочке и оценить ее рациональность. В данном случае речь идет об искусственном интеллекте (AI), который гораздо быстрее и эффективнее обрабатывает входящую информацию и выявляет отклонения в обороте пищевых про-

дуктов, предупреждая возможность появления фальсификата и товаров неизвестного происхождения в торговой сети [14].

Популярным инструментом цифрового мониторинга выступает механизм электронной сертификации при перемещении продовольственных грузов, который открывает возможности для бесшовной транспортировки продовольствия на международных рынках и снижает риски мошенничества за счет цифровой прослеживаемости происхождения товаров [15]. Сегодня не все страны-

производители сельскохозяйственной продукции обладают необходимыми технологическими возможностями для внедрения данного механизма и его интеграции в международную платформу сертификации, но тем не менее данная работа ведется [16].

Так, расширяется перечень стран с утвержденной нормативно-правовой базой по легализации данного типа мониторинга; заключаются международные соглашения о информации в электронных сертификатах и способе ее передачи; преодолевается «цифровое неравенство» в основных странах-производителям продовольственного сырья Азии, Африки и Латинской Америки.

Важным вопросом выступает алгоритм и каналы передачи информации между странами, государственными структурами и производителями, деловыми партнерами и торговыми площадками, продавцами и потребителями, так как рост угроз информационной безопасности и устойчивости электронных платформ, цифровой инфраструктуры может привести к нивелированию всех организационных усилий. По данной причине растет востребованность блокчейн-технологии в коммуникационных сетях [17].

Блокчейн – это один из видов технологии распределенного реестра (ТРР), продвигающийся своими разработчиками как абсолютно безопасная среда заключения цифровых договоров и проведения защищенных транзакций. Солидарная вовлеченность всех сторон подобного соглашения, записанного в блокчейн-среде, позволяет одновременно всем пользователям (узлам) видеть изменения и результат реализации такого соглашения. Таким образом, достоверность информации, генерируемой в подобной среде, не будет вызывать сомнения у всех сторон сделки. Поэтому внедрение технологии блокчейн в процессы записи онлайн-контрактов, соглашений, информа-

ции в этапы производственно-сбытовой цепи позволит усилить ее безопасности и исключить передачу недостоверной информации всем узлам. В цифровой цепи скорость передачи информации увеличивается и ускоряет саму процедуру торговли. Кроме того, записанная в блокчейн информация, как правило, зашифрована, что дополняет ее трансляцию и защищает от прочтения или использования мошенниками.

Россия строит собственные блокчейн-платформы в самых различных областях (цифровые финансы, информационные коммуникации, интеллектуальная собственность, логистика поставок промышленных товаров, консалтинг, образование, медицина). Пилотные проекты запуска и работы блокчейн-платформ доказали свою устойчивость, поэтому данный рынок будет расширяться и достигнет к 2030 г. 1 трлн руб.<sup>1</sup>

Практика показала, что ТРР могут быть использованы в любых областях. В пищевом производстве блокчейн будет повышать ответственность производителей и поставщиков, предотвращать факты мошенничества и реализации фальсифицированной продукции неустановленного происхождения. Для всей цепочки от «поля до прилавка» необходимо разработать отраслевую платформу блокчейн, в которой будут фиксироваться не только объемы продовольственного рынка, но и загружаться данные о климатических изменениях, об урожайности, об экологических проблемах и катастрофах, что послужит достоверной базой для прогнозирования производства и поставок в будущих периодах.

<sup>1</sup> Об утверждении Концепции создания и функционирования в РФ системы маркировки товаров средствами идентификации и прослеживаемости движения товаров: Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2018 г. № 2963-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72041510/> (дата обращения: 20.03.2025).

Развитие блокчейн-среды, основанной на российских технологиях распределенного реестра, даст возможность эффективной передачи достоверной информации по всей производственно-сбытовой цепочке, а электронная торговля снизит издержки и принципиально меняет системы организации сбыта. Сегодня в России уже запущено 10 проектов по созданию блокчейн-платформ, но отраслевой платформа для АПК не предложено, что требует разработки общей онтологической модели отраслевых данных.

Потребители в подобной системе будут получать максимальный объем достоверной информации о происхождении продукта, о качестве его состава в режиме реального времени по сканированию штрихкода или GR-кода через Интернет. Возможность такого информационного доступа будет моделировать поведение потребителей в сторону приобретения необходимых продуктов питания и стимулировать продажи. Продавцы и производители продуктов питания будут более ответственно подходить к производственно-сбытовому процессу и больше доверять своим контрагентам.

Необходимо изучить основные принципы методики цифровой прослеживаемости:

- верифицируемость – пищевые системы должны быть изучаемы и подвергаться оценке как органолептической, так и лабораторной;

- рациональность – применение методики должно быть обоснованно производственной или общественной необходимостью;

- результативность – методика прослеживаемости должна давать конкретные результаты своего применения;

- эффективность – применение методики прослеживаемости должно быть экономически выгодно производителю и продавцу;

- применимость – прослеживаемость в системах должна быть практически внедрена в производственной цепочке;

- соответствие методики прослеживаемости нормативно-правовым актам и стандартам территории.

Основными целями прослеживаемости выступают формирование фактической истории производства и обработки продовольственного сырья и продукции, своевременное информирование конечных потребителей, формирование реестра добросовестных производителей и поставщиков, идентификация качественных пищевых и кормовых цепочек, поддержание пищевой безопасности продовольственного рынка и системы общественного, организованного питания.

Выстраивание цифровой прослеживаемости по всем звеньям производственно-сбытовой цепи реализует право каждого участника процесса на достоверное информирование о происхождении и ингредиентном составе поступающей продукции, позволяет в режиме реального времени информировать потребителей о составе, качестве, происхождении продукта, т. е. проследить весь путь его появления и перемещения от начальной точки до конечного потребления. Таким образом, в цифровом пространстве будет сформирована система сквозного цифрового мониторинга перемещения продуктов питания по всей территории страны [18; 19].

Кроме того, цифровая среда позволит информировать торговые сети о истечении сроков годности продуктов питания и исключит возможные штрафы со стороны Роспотребнадзора за реализацию товаров с истекающими сроками годности. Практически можно заметить, что оборот информации о продуктах питания будет происходить в онлайн-среде, при этом наличие блокчейн-платформы (отраслевой, корпоративной, рыночной) позволит дополнительно защитить транслируемую информацию для всех участников сделки и обеспечить неотказуемость реализации. Представим схему цифрового оборота продукции и основные блоки принятия решений (рис. 3).

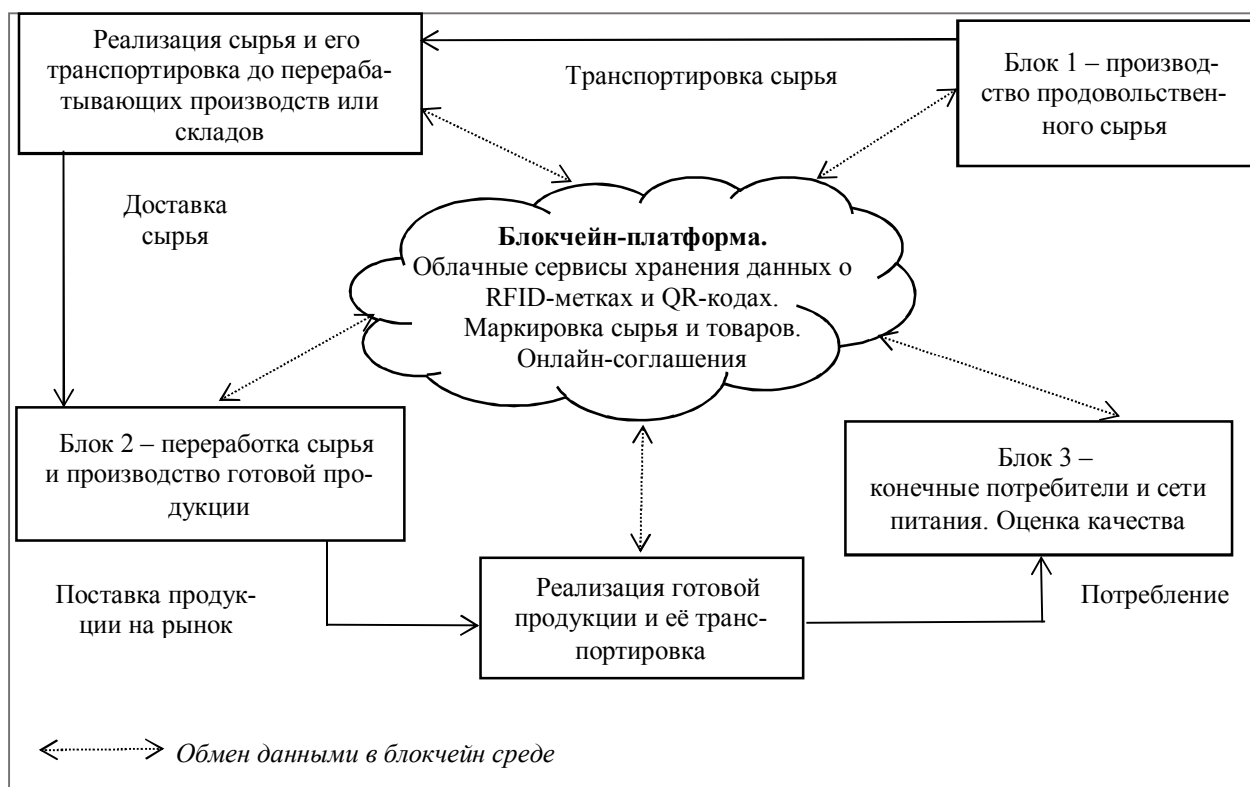


Рис. 3. Этапы цифровой прослеживаемости продуктов питания в производственно-сбытовой сети

На рисунке 3 нами визуализирована схема движения продуктов питания в цифровом пространстве через основные этапы жизненного цикла продукта. *Блок 1* – это модуль, в котором происходит производство продовольственного сырья. В этом блоке мы рассматриваем работу сельскохозяйственных предприятий, производящих сельскохозяйственное сырье растительного и животного происхождения, также сюда можно отнести предприятия химической отрасли, производящие красители и другие ингредиенты для пищевой промышленности. Все выходящие партии сырья из *Блока 1* должны быть сертифицированы и маркированы для последующей транспортировки и реализации на рынках, при этом вся информация должна быть записана с помощью технологии блокчейн.

*Блок 2* – перерабатывающий и производственный модуль, в котором наше сырье проходит первичную, глубокую переработку и становится конечным продуктом для непосредственного употребления.

В данном модуле работают предприятия пищевой промышленности (заводы, фабрики, комбинаты), т. е. все, кто выпускает готовые формы продуктов питания на потребительский рынок. Также в данный модуль мы включаем сети общественного питания, которые также обрабатывают наше сырье и на выходе представляют продукцию или блюда, готовые к непосредственному употреблению.

*Блок 3* – модуль потребления готовой продукции. Данный блок представлен конечными потребителями пищевой продукции, которые являются замыкающим звеном данной цепи и должны быть максимально информированы о качестве данного продукта. Именно потребители выступают основными ревизорами технологических инноваций, вводимых в продовольственный оборот для борьбы с фальсифицированной продукцией. Обратная связь, которую могут дать потребители, очень важна для определения будущего вектора развития пищевой отрасли, поэтому возможности для потреби-

тельских оценок на сайтах производителей будут способствовать улучшению работы механизма цифровой прослеживаемости.

Блокчейн-платформа в составе продовольственного кругооборота открывает возможности для ускорения процессов передвижения грузов между участниками цепи, а также повышает ответственность сторон соглашений, вводит элемент неотказуемости от выполнения соглашения в одностороннем порядке. Платформа позволяет всем участникам использовать накопленную информацию о конкретной продукции, а также формировать свои данные и добавлять их в историю движения продукции по всей производственно-сбытовой цепи, но при этом есть определённые гарантии защиты данной информации от использования сторонними пользователями.

Постоянный обмен данными о совершенных транзакциях, подписанных соглашениях, договорах, совершенных действиях и перемещениях товаров отслеживается системой цифровой идентификации и маркировки в производственно-сбытовой цепи [20]. Таким образом, будут отслеживаться все продовольственные товары, которые не только были произведены на территории России, но и были импортированы из других государств. Продовольственный оборот в данном случае будет прозрачным и исключит возможности для мошеннических

схем и выведения на рынок немаркированной продукции, сырьё.

### **Выводы**

Проблема сохранения и контроля качества продовольственных товаров должна решаться не только на уровне каждого производителя и торговой сети, но и на общенациональном уровне. Питание населения всегда выступало основой здорового долголетия и формирования новых трудовых ресурсов, по этой причине оно должно быть качественным, полноценным, сбалансированным. Поддержание качества продовольственных товаров возможно путем постоянного мониторинга и внедрения механизмов цифровой прослеживаемости движения продуктов в производственно-сбытовой цепи. В рамках применения методики мониторинга цифровой прослеживаемости потребители становятся ключевыми участниками продуктового оборота, потребности которых должна удовлетворяться быстро, качественно и рационально. Большое разнообразие продуктов в торговых сетях, на продуктовых рынках, на электронных маркетплейсах не должно давать основания недобросовестным производителям для вывода на рынок фальсификата. Цифровые инструменты прослеживаемости истории продуктов повысят доверия потребителей и усилят ответственность производителей и продавцов.

### **Список литературы**

1. Матисон В. А., Арутюнова Н. И. Качество продуктов питания // Пищевая промышленность. 2016. № 4. С. 50-54.
2. Криничная Е. П. Современное состояние отрасли селекции и семеноводства в России: ключевые проблемы и направления их решения // Мелиорация и гидротехника. 2021. Т. 11, № 4. С. 245–265.
3. Воротников И. Л., Муравьева М. В., Петров К. А. Информационное обеспечение управления процессами регулирования зависимости сельского хозяйства России от импорта семян и семенного материала // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2019. Т. 12, № 4(63). С. 228-234.

4. Волкова И. Н. Генная инженерия, селекция и семеноводство как инновационная деятельность в аграрном секторе России: проблемы и перспективы развития // Инновации в территориальном развитии: материалы XXXVI ежегодной сессии экономико-географической секции Международной академии регионального развития и сотрудничества. М.: Изд-во ИП Матушкина И. И., 2020. С. 87–97.

5. Kalinin A. M., Samokhvalov V. A. Effectiveness of financial support to agriculture: general assessment and inter-budget effect // Studies on Russian Economic Development. 2020. Vol. 31, is. 5. P. 565–572.

6. Эргашев Б. А., Шадиев З. И. Безопасность пищевых продуктов – одна из наиболее актуальных задач, стоящих перед странами мира // Universum: технические науки. 2024. № 2(119). С. 8-9.

7. Эргашев Б. А., Шадиев З. И. Роль цифровых решений в мониторинге и контроле качества пищевой продукции на всех этапах цепочки поставок // Universum: технические науки. 2025. № 3(132). С. 30-32.

8. Дмитриев А. В. Цифровые технологии прослеживаемости грузов в транспортно-логистических системах // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10, № 1. С. 20–26.

9. Глебова Е. В. Нормативное обеспечение прослеживаемости на пищевых предприятиях // Научная трансформация – основа устойчивого инновационного развития общества: сборник статей Международной научно-практической конференции (г. Казань, РФ, 12 мая 2023 г.). Уфа: Omega science, 2023. С. 72–77.

10. Воротынцева Т. М., Тульцева А. С. Прослеживаемость товаров как механизм регулирования международной торговли // Маркетинг и логистика. 2018. № 5 (19). С. 22–31.

11. Рождественская Л. Н., Липатова Л. П. Повышение качества пищевых продуктов на основе прослеживаемости // Пищевая промышленность. 2017. № 11. С. 64-68.

12. Беляцкая Т. Н., Фещенко С. Л. Цифровая прослеживаемость: понятие и направления развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2021. Т. 14, № 4. С. 7–19.

13. Зюкин Д. А. Поддержка развития селекции и семеноводства в России как элемента становления инновационной аграрной экономики // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2019. № 9. С. 173–180.

14. Farag H., Korenkiewicz D., Riedl J. Transportation and Logistics in a Changing World // BCG. URL: <https://www.bcg.com/publications/2016/corporate-development-finance-value-creation-strategy-transportation-and-logistics-in-a-changing-world> (дата обращения: 11.03.2025).

15. Коваленко Е. Г. Мониторинг оборота товаров как особая форма государственного контроля // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2021. № 1 (105). С. 108–113.

16. Фещенко С. Л. Системы прослеживаемости и маркировки как фактор повышения надежности цепей поставок // Материалы XVII Международной научно-практической конференции Академии управления при Президенте Республики Беларусь. Минск, 2021. С. 386–388.

17. Лаптев Р. А., Коварда В. В., Рогов Р. А. Основные направления развития системы прослеживаемости товаров в качестве фактора обеспечения безопасности России в условиях расширения процесса глобализации // Вестник Евразийской науки, 2020. Т. 12, № 1. С. 1–14.

18. Симачев Ю. В., Кузык М. Г. Взаимодействие российского бизнеса с наукой: точки соприкосновения и камни преткновения // Вопросы экономики. 2020. № 6. С. 103–138.

19. Adoption of traceability systems by romanian fishery and aquaculture influencing factors and benefits / T. Zaharia, L. M. Moga, M. I. Nenciu, V. Maximov, G. Tiganov // *Quality – Access To Success*. 2015. Vol. 16, N 148. P. 80–82.

20. Senneset G., Forås E., Fremme K. M. Challenges regarding im-plementation of electronic chain traceability // *British Food Journal*. 2009. N 109(10). P. 805–818. <https://doi.org/10.1108/00-070700710821340>

## References

1. Matison V.A., Arutyunova N.I. Food quality. *Pishchevaya promyshlennost' = Food Industry*. 2016;(4):50-54. (In Russ.)

2. Critical E.P. The current state of the industry of breeding and seed production in Russia: key problems and directions of their solution. *Melioratsiya i gidrotekhnika = Land Reclamation and Hydraulic Engineering*. 2021;11(4):245–265. (In Russ.)

3. Vorotnikov I.L., Murav'eva M.V., Petrov K.A. Information management of processes of regulation of dependence of Russian agriculture on imports of seeds and seed material. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Bulletin of the Voronezh State Agrarian University*. 2019;12(4):228-234. (In Russ.)

4. Volkova I.N. Genetic engineering, breeding and seed production as an innovative activity in the agrarian sector of Russia: problems and prospects of development. In: *Innovatsii v territorial'nom razvitiy: materialy XXXVI ezhegodnoi sessii ekonomiko-geograficheskoi seksii Mezhdunarodnoi akademii regional'nogo razvitiya i sotrudnichestva = Innovations in territorial development: Materials of the XXXVI annual session of the economic and geographical section of the International Academy of Regional Development and Cooperation*. Moscow: Izd-vo IP Matushkina I. I.; 2020. P. 87–97. (In Russ.)

5. Kalinin A.M., Samokhvalov V.A. Effectiveness of financial support to agriculture: general assessment and inter-budget effect. *Studies on Russian Economic Development*. 2020;31:565–572.

6. Ergashev B.A., Shadiev Z.I. Food safety is one of the most pressing challenges facing countries around the world. *Universum: tekhnicheskie nauki = Universum: Technical Sciences*. 2024;(2):8-9. (In Russ.)

7. Ergashev B.A., Shadiev Z.I. The role of digital solutions in monitoring and quality control of food products at all stages of the supply chain. *Universum: tekhnicheskie nauki = Universum: Technical Sciences*. 2025;(3):30-32. (In Russ.)

8. Dmitriev A.V. Digital technologies for cargo traceability in transport and logistics systems. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment = Strategic Decisions and Risk Management*. 2019;10(1):20–26. (In Russ.)

9. Glebova E.V. Regulatory support for traceability at food enterprises. In: *Nauchnaya transformatsiya – osnova ustoychivogo innovatsionnogo razvitiya obshchestva: sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (g. Kazan', RF, 12 maya 2023 g.) = Scientific transformation is the basis for sustainable innovative development of society: Collection of articles from the International scientific and practical conference, 12 May 2023, Kazan*. Ufa: Omega science; 2023. P. 72-77. (In Russ.)

10. Vorotyntseva T.M., Tultseva A.S. Traceability of goods as a mechanism for regulating international trade. *Marketing i logistika = Marketing and Logistics*. 2018;(5):22–31. (In Russ.)

11. Rozhdestvenskaya L.N., Lipatova L.P. Improving the quality of food products based on traceability. *Pishchevaya promyshlennost' = Food Industry*. 2017;(11):64–68. (In Russ.)

12. Belyatskaya T.N., Feshchenko S.L. Digital traceability: concept and directions of development. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki = Scientific and Technical Statements of St. Petersburg State Polytechnical University. Economic Sciences*. 2021;14(4):7–19. (In Russ.)
13. Zyukin D. A. Support for the development of breeding and seed production in Russia as an element of the formation of an innovative agrarian economy. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2019;(9):173–180. (In Russ.)
14. Farag H., Korenkiewicz D., Riedl J. Transportation and Logistics in a Changing World. BCG. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2016/corporate-development-finance-value-creation-strategy-transportation-and-logistics-in-a-changing-world> (accessed 11.03.2025).
15. Kovalenko E.G. Monitoring the turnover of goods as a special form of state control. *Vestnik Khabarovskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i prava = Bulletin of the Khabarovsk State University of Economics and Law*. 2021;(1):108–113. (In Russ.)
16. Feshchenko S.L. Traceability and labeling systems as a factor in increasing the reliability of supply chains. In: *Materialy XVII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii Akademii upravleniya pri Prezidente Respubliki Belarus' = Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference of the Academy of Management under the President of the Republic of Belarus*. Minsk; 2021. P. 386–388. (In Russ.)
17. Laptev R.A., Kovarda V.V., Rogov R.A. Main directions of development of the goods traceability system as a factor in ensuring Russia's security in the context of expanding globalization. *Vestnik Evraziiskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2020;12(1):1–14. (In Russ.)
18. Simachev Yu.V., Kuzyk M.G. Interaction of Russian business with science: touchpoints and stumbling blocks. *Voprosy ekonomiki = Questions of Economy*. 2020;(6):103–138. (In Russ.)
19. Zaharia T., Moga L.M., Nenciu M.I., Maximov V., Tiganov G. Adoption of traceability systems by romanian fishery and aquaculture influencing factors and benefits. *Quality – Access To Success*. 2015;16(148):80–82.
20. Senneset G., Forås E., Fremme K.M. Challenges regarding implementation of electronic chain traceability. *British Food Journal*. 2009;(109):805–818. <https://doi.org/10.1108/00-070700710821340>

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Федотова Гилян Васильевна**, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» Российской академии наук; профессор кафедры экономики и цифровых технологий в АПК, Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии – МВА имени К. И. Скрябина, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: [g\\_evgeeva@mail.ru](mailto:g_evgeeva@mail.ru), Researcher ID: N-8708-2015, ORCID: 0000-0002-2066-8628

**Gilian V. Fedotova**, Doctor of Sciences (Economics), Leading Researcher, Federal Research Center "Informatics and Management" of the Russian Academy of Sciences; Professor of the Department of Economics and Digital Technologies in the Agroindustrial Complex, Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology – MBA named after K. I. Skryabin, Moscow, Russian Federation, e-mail: [g\\_evgeeva@mail.ru](mailto:g_evgeeva@mail.ru), Researcher ID: N-8708-2015, ORCID: 0000-0002-2066-8628

**Капустина Юлия Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, директор социально-экономического института, Уральский государственный лесотехнический университет, г. Екатеринбург, Российская Федерация,  
e-mail: kapustina\_bu@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-6828-4332

**Ларионова Ирина Сергеевна**, доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии и социально-гуманитарных наук, Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологий – МВА им. К. И. Скрябина, г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: lis.lair@gmail.com,  
ORCID: 0000-0001-6695-8682

**Yulia A. Kapustina**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Director of the Socio-Economic Institute, Ural State Forestry Engineering University, Yekaterinburg, Russian Federation,  
e-mail: kapustina\_bu@mail.ru,  
ORCID: 0000-0002-6828-4332

**Irina S. Larionova**, Doctor of Sciences (Philosophy), Professor, Head of the Department of Philosophy and Social and Humanitarian Sciences, Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology – MBA named after K. I. Skryabin, Moscow, Russian Federation,  
e-mail: zoo@rgau-msha.ru,  
ORCID: 0009-0005-5051-0361

Оригинальная статья / Original article

УДК 336.146 (470) (075.8)

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-102-117>



## Роль Федерального казначейства в цифровизации государственного сектора

С. А. Маркина<sup>1</sup>✉, П. А. Агеева<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: markinas@list.ru

### Резюме

**Актуальность.** За счет внедрения цифровых технологий улучшились качество и доступность государственных услуг для граждан, что выражается в облегчении доступа к информации и услугам, а также снижении бюрократических барьеров.

**Цель** – на основании теоретико-методологических положений исполнения бюджетов обосновать актуальную роль Федерального казначейства в цифровизации государственного сектора Российской Федерации.

**Задачи:** обозначить место Федерального казначейства в финансовой системе Российской Федерации; изучить стратегические задачи Федерального казначейства в области цифровизации; проанализировать деятельности Федерального казначейства в части исполнения расходов федерального бюджета; исследовать политику государства по обеспечению цифровой трансформации с участием Казначейства России.

**Методология.** В исследовании применяются такие методы, как изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной практики, сравнение, вертикальный и горизонтальный анализ, сравнительный анализ, синтез.

**Результаты:** были выявлены группы факторов, влияющих на казначейскую систему Российской Федерации; определены направления развития казначейской системы; охарактеризованы стратегические задачи Казначейства России; проанализированы состав и структура расходов федерального бюджета по основным главным администраторам, а также состав исполненных Федеральным казначейством расходов по различным направлениям; дана оценка деятельности Федерального казначейства в роли исполнителя государственных программ и создателя государственных информационных систем с обозначением направлений их дальнейшего развития.

**Выводы.** Федеральное казначейство основную часть средств направляет в сферу общегосударственных вопросов на реализацию государственной программы «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». Меньшая доля направляется на осуществление мероприятий государственной программы «Информационное общество». В области социальной политики им финансируется мероприятие «Выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем отдельных категорий граждан». Основным направлением выступает цифровое развитие государства. Казначейство России должно развивать единое цифровое пространство казначейского обслуживания, настраивать процессы цифрового осуществления закупок и продаж, а также оптимизировать финансовый контроль и мониторинг.

**Ключевые слова:** Федеральное казначейство; цифровая экономика; расходы бюджета; государственные программы; государственные информационные системы.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

© Маркина С. А., Агеева П. А., 2025

**Для цитирования:** Маркина С. А., Агеева П. А. Роль Федерального казначейства в цифровизации государственного сектора // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 102–117. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-102-117>

Поступила в редакцию 14.04.2025

Принята к публикации 11.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## The role of the Federal Treasury in the digitalization of the public sector

Svetlana A. Markina<sup>1</sup> ✉, Polina A. Ageeva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: markinas@list.ru

### Abstract

**Relevance.** Due to the introduction of digital technologies, the quality and accessibility of public services for citizens has improved, which is reflected in easier access to information and services, as well as reducing bureaucratic barriers.

**The purpose** is to substantiate the actual role of the Federal Treasury in the digitalization of the public sector of the Russian Federation based on the theoretical and methodological provisions of budget execution.

**Objectives:** to identify the place of the Federal Treasury in the financial system of the Russian Federation; to study the strategic objectives of the Federal Treasury in the field of digitalization; to analyze the activities of the Federal Treasury in terms of federal budget expenditures; to explore government policy to ensure digital transformation with the participation of the Treasury of Russia.

**Methodology.** The research uses such methods as the study and analysis of scientific literature, the study and generalization of domestic practice, comparison, vertical and horizontal analysis, comparative analysis, synthesis.

**Results:** groups of factors influencing the treasury system of the Russian Federation were identified; the directions of development of the treasury system were determined; the strategic objectives of the Treasury of Russia were characterized; the composition and structure of federal budget expenditures by the main chief administrators were analyzed, as well as the composition of expenditures executed by the Federal Treasury in various areas; the Federal Treasury's activities as an executor of state programs and the creator of state information systems with the designation of the directions of their further development.

**Conclusions.** The Federal Treasury directs the bulk of funds to the sphere of national issues for the implementation of the state program "Public Finance Management and Regulation of Financial markets". A smaller share is allocated for the implementation of the activities of the state program "Information Society". In the field of social policy, he finances the event "Fulfillment of state obligations to provide housing for certain categories of citizens." The main focus is the digital development of the statlusions. The Federal Treasury directs the bulk of funds to the sphere of national issues for the implementation of the state program "Public Finance Managemennotrol and monitoring.

**Keywords:** Federal Treasury; digital economy; budget expenditures; state programs; state information systems.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Markina S.A., Ageeva P.A. The role of the Federal Treasury in the digitalization of the public sector. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):102–117. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-102-117>

Received 14.04.2025

Accepted 11.05.2025

Published 30.06.2025

## Введение

Вопрос цифровизации государственного сектора рассматривается как в области отечественной экономики (А. М. Суркова [1], Т. В. Подольская, Ф. Д. Ульбашева, Е. А. Васюта [2], О. В. Староверова, Р. А. Крупенко [3]), так и в сфере зарубежных экономик (А. А. Куналиев [4], Н. О. Якушев [5], О. Г. Геливер, К. Г. Склир [6] и др.). Помимо изучения общих вопросов цифровизации государственного сектора, исследователи часто анализируют взаимное влияние цифровизации и конкретных служб, министерств, ведомств и т. д. Например, особое внимание в кругу исследователей (Н. В. Токмачева, О. В. Акимова, Е. А. Пушкарь [7], О. В. Шинкарева, М. Н. Павлова [8], Е. И. Анисимова, В. И. Крицкий [9] и др.) отводится цифровой трансформации Федеральной налоговой службы. Также под внимание ученых попадает и министерство финансов на государственном и региональном уровнях (В. А. Овинников [10], Т. Ф. Романова, Н. В. Зверева [11], А. В. Звонков [12] и др.). Однако роли Федерального казначейства как органа, обеспечивающего цифровую трансформацию государства, посвящено довольно ограниченное количество исследований (И. В. Глазунова, Д. С. Шептунов [13; 14]), что делает данную тему актуальной для изучения в современных условиях.

## Материалы и методы

Исследование основано на изучении научных работ российских и зарубежных авторов по проблематике деятельности Федерального казначейства в условиях цифровизации. Применены методы общенаучного познания: логический метод как основное средство и способ познания развития сложного явления многообразными инструментами теоретического анализа; метод сравнительного анализа, который позволил исследовать особенности, сходства и различия, изменения и тенденции изучаемого явления; метод группировки данных, позволяющих рас-

пределить множество характеристик изучаемого явления на однородные группы; методы визуализации аналитической информации. Авторами рассматривается динамика таких показателей, как расходы федерального бюджета по основным главам администраторам, состав исполненных Федеральным казначейством расходов по разделам «Общегосударственные вопросы», «Национальная экономика», «Образование» и «Социальная политика» за 2021-2023 гг., динамика показателей оценки эффективности государственной программы «Информационное общество», % за 2021-2024 гг.

## Результаты и их обсуждение

Казначейская система Российской Федерации играет ключевую роль в управлении общественными финансами, обеспечивая эффективное распределение бюджетных ресурсов и контроль за их использованием. Современные условия, включая экономические и социальные вызовы, требующие адаптации и модернизации данной системы, становятся основными факторами её развития.

Вышеобозначенные факторы можно разделить на несколько групп (рис. 1).

Учитывая современные условия и роль Казначейства как платежной, расчетной и контрольной системы, организующей эффективный учет и превентивный государственный контроль в рамках исполнения расходных обязательств государства, можно выделить следующие направления развития казначейской системы как совокупности различных подсистем (рис. 2).

Исходя из обозначенных направлений, в среднесрочной и долгосрочной перспективах будут актуальны следующие направления развития казначейской системы:

– модернизация и автоматизация (внедрение современных информационных технологий и цифровых решений для улучшения эффективности и прозрачности управления государственными финансами);

– контроль и аудит (внедрение механизмов мониторинга и оценки эффективности финансовых операций, а также укрепление контроля за исполнением бюджетных полномочий);

– нормативная правовая база (адаптация нормативно-правового обеспечения к изменяющимся условиям и требованиям финансового рынка, а также улучшение механизмов правового регулирования деятельности казначейства);

– профессиональные кадры (обучение и повышение квалификации сотрудников казначейской системы для обеспечения высокого уровня профессионализма и компетентности в области управления государственными финансами);

– международное сотрудничество (совершенствование механизмов взаимодействия с международными финансовыми институтами и организациями для обеспечения стабильности и надежности финансовых операций).

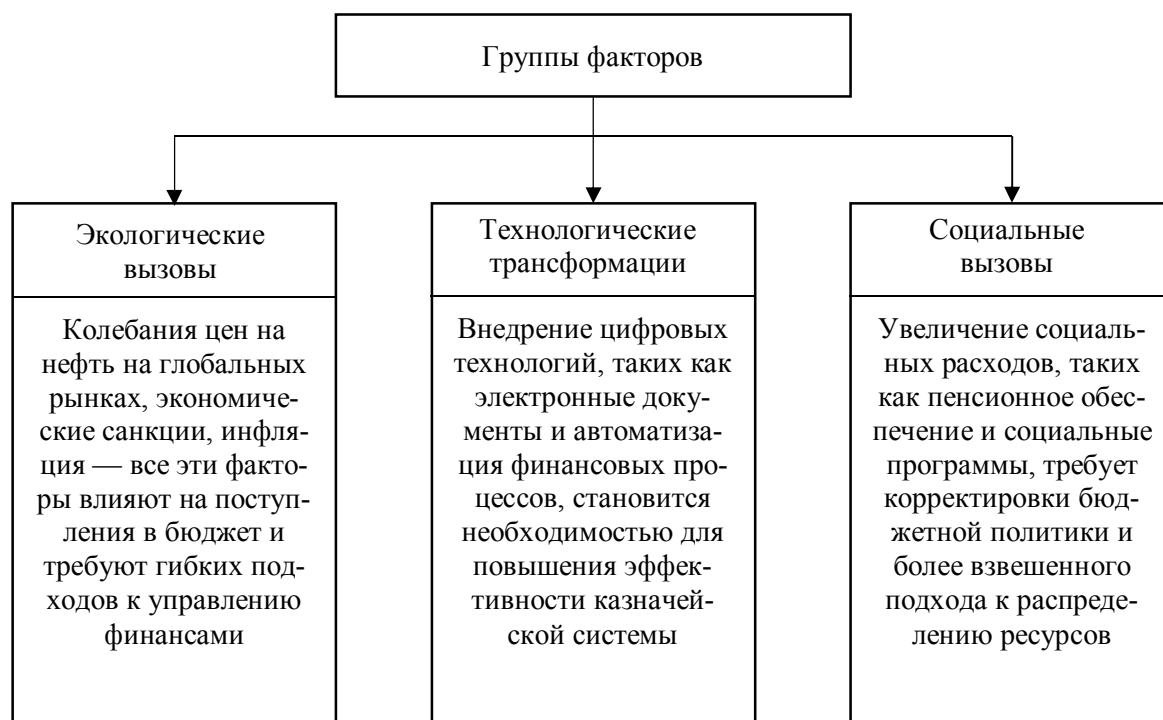


Рис. 1. Группы факторов, влияющих на казначейскую систему Российской Федерации

Помимо рассмотренных подсистем Федеральное казначейство выступает в роли цифровой системы. За период до 2022 г. Казначейство России реализовало ряд мероприятий, связанных с цифровыми трансформациями:

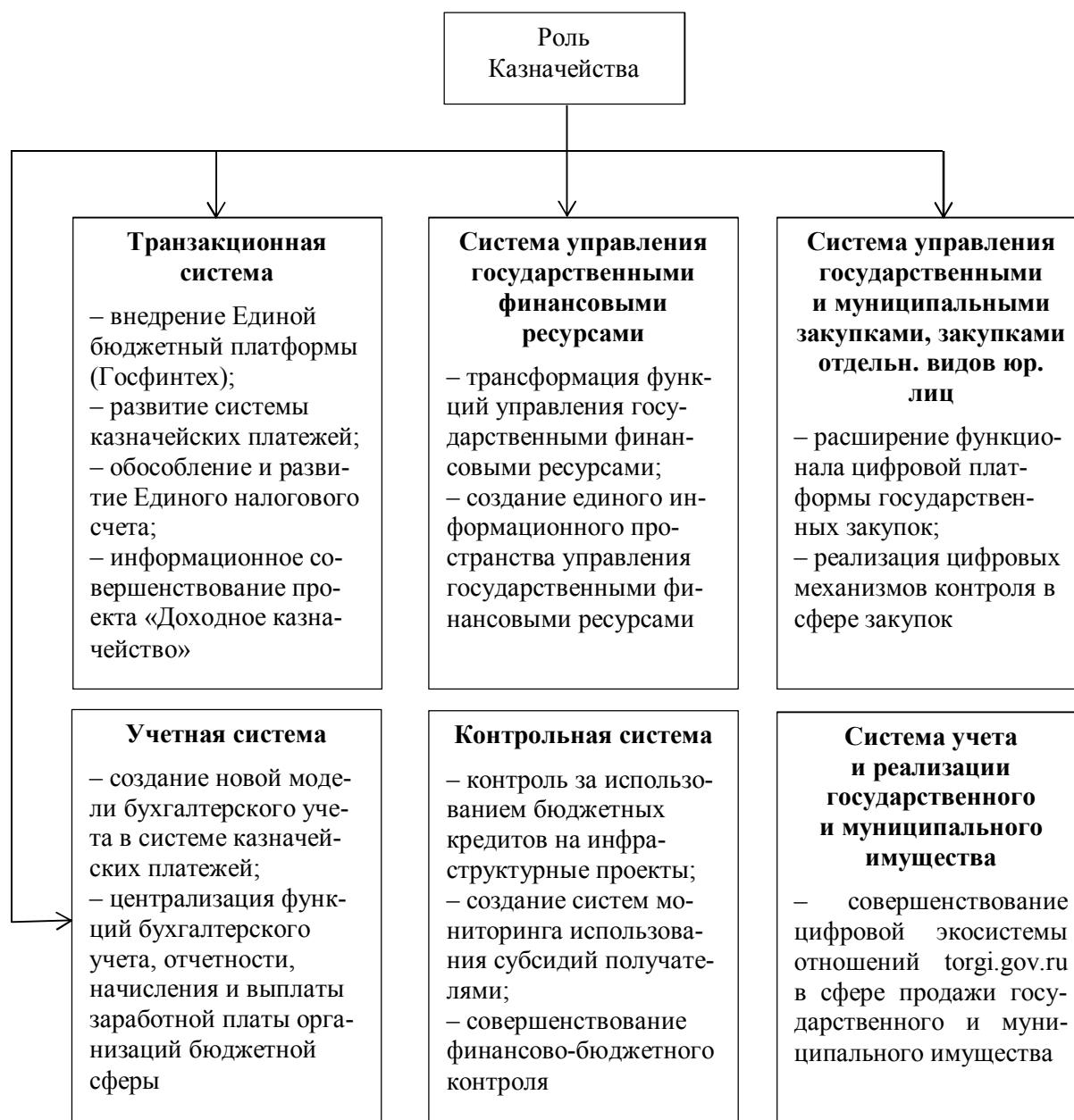
– созданы отдельные цифровые образы ТОФК;

– внедрена новая импортозамещенная платформа аналитической отчетности для наглядного представления информации, содержащейся в Государственной информационной системе о государственных и муниципальных платежах;

– создана технологическая платформа Специального центра реагирования на компьютерные инциденты;

– выполнены мероприятия по интеграции информационной системы «Удостоверяющий центр Федерального казначейства» с иными информационными системами и т. д.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Стратегическая карта Казначейства России на 2022-2030 годы. URL: [https://roskazna.gov.ru/dokumenty/o-kaznacheystve/strategicheskie-tselizadachi/1559350/?sphrase\\_id=5177606&ysclid=mbp3blmmc9931236300](https://roskazna.gov.ru/dokumenty/o-kaznacheystve/strategicheskie-tselizadachi/1559350/?sphrase_id=5177606&ysclid=mbp3blmmc9931236300) (дата обращения: 25.03.2025).



**Рис. 2.** Направления развития казначейской системы Российской Федерации

Цифровизация казначейства в государственном секторе является необходимостью, обусловленной современным переходом экономики в цифровое пространство. Подобные решения увеличат объемы и скорость работы казначейской системы, позволят более эффективно и точно справляться с поставленными задачами.

Уже в настоящий момент Федеральное казначейство свободно проводит бюджетный мониторинг на базе созданных ситуационных центров ТОФК и

цифрового образа ведомства, осуществляет цифровое казначейское сопровождение с применением государственной интегрированной информационной системы «Электронный бюджет» и т. д.

С учетом передового цифрового развития Федерального казначейства как государственного органа власти перед ним стоит ряд стратегических задач, которые необходимо решить для повышения качества и эффективности работы ведомства в условиях цифровизации (рис. 3).



**Рис. 3.** Стратегические задачи Федерального казначейства в рамках цифровизации деятельности

Для реализации поставленных задач на органы исполнительной, законодательной и судебной ветвей власти, в т. ч. и на Федеральное казначейство, возложена обязанность по исполнению расходов федерального бюджета в рамках выделенных им бюджетных ассигнований. Анализ исполнения расходов федерального бюджета главными администраторами, в т. ч. Федеральным казначейством, представлен ниже (табл. 1).

Анализируя структуру исполнения расходов, можно заметить, что за весь рассматриваемый период наибольший объем бюджетных ассигнований выделялся Министерству финансов Российской Федерации: 35,1% – в 2021 г.; 37,6% – в 2022 г.; 30,1% – в 2023 г. Помимо Минфина значимый размер расходной части приходится на Министерство обороны Российской Федерации. При этом объем расходов Министерства обороны в 2023 г. возрос в 1,6 раза в

сравнении с 2022 г. Совместно бюджетные ассигнования Министерства финансов и Министерства обороны составляют около половины от всего объема расходов федерального бюджета. Примерно равный размер ассигнований получили Министерство труда и социальной защиты, Министерство науки и высшего образования, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства, Министерство сельского хозяйства. Среди рассмотренных ведомств наименьший уровень ассигнований получили Федеральная таможенная служба, Федеральная налоговая служба и Федеральное казначейство.

Несмотря на небольшой размер бюджетных средств, Казначейство Рос-

сии за 2021-2023 гг. выполнило ряд важных мероприятий по цифровой трансформации государственного сектора. Федеральное казначейство как ведущий орган, на который возложены обязательства по цифровизации госсектора, совместно с Министерством финансов продолжало создавать новые и развивать уже имеющиеся государственные платформы, программы и панели для повышения эффективности функционирования государственных органов и финансового рынка. Исполнение Казначейством России расходов осуществляется по группам: общегосударственные вопросы (табл. 2), национальная экономика (табл. 3), образование и социальная политика (табл. 4).

**Таблица 1.** Исполнение расходов федерального бюджета по основным главным администраторам за 2021-2023 гг.<sup>1</sup>

Показатель	2021		2022		2023	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
Расходы федерального бюджета, всего	21010882,2	100	25165791,9	100	25026439,7	100
В том числе:						
Министерство финансов Российской Федерации	7365913,4	35,1	9455045,7	37,6	7524171,2	30,1
Федеральное казначейство	84940,7	0,4	63182,2	0,3	72170,1	0,3
Федеральная налоговая служба	214414,2	1	221247,3	0,9	245067,6	1
Федеральная таможенная служба	87957,9	0,4	90490,6	0,4	99891,3	0,4
Министерство обороны Российской Федерации	2028419,2	10	2815584,5	11,2	4527775,2	18,1
Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации	844638,4	4	975340	3,9	761923,7	3
Министерство сельского хозяйства Российской Федерации	370280,5	1,8	505202	2	545683,9	2,2
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации	576610,3	2,7	668170,5	2,7	756084,2	3
Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации	453385,2	2,2	765986,7	3	1049250,5	4,2
Иные министерства, службы, ведомства и структуры	8984322,4	42,8	9605542,4	38,2	9444422	37,7

<sup>1</sup> Федеральный бюджет. URL: <https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetrov/federalnyj-byudzhethet/183/> (дата обращения: 25.03.2025).

**Таблица 2.** Состав исполненных Федеральным казначейством расходов по разделу «Общегосударственные вопросы» за 2021-2023 гг.<sup>1</sup>, млн руб.

Показатель	2021	2022	2023
Расходы по группе «Общегосударственные вопросы», всего	54277,576	62944,832	72048,05
В том числе обеспечение деятельности финансовых, налоговых и таможенных органов и органов финансового (финансово-бюджетного) надзора	54272,147	62939,797	72042,19
из них:			
– государственная программа Российской Федерации «Информационное общество»	526,858	827,363	750,117
– государственная программа Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков»	53740,438	62104,753	71282,287
– реализация функций иных федеральных органов государственной власти	6,851	7,681	9,786
Другие общегосударственные вопросы	3,429	5,034	5,861

**Таблица 3.** Состав исполненных Федеральным казначейством расходов по разделу «Национальная экономика» за 2021-2023 гг.<sup>1</sup>, млн руб.

Показатель	2021	2022	2023
Расходы по группе «Национальная экономика», всего	30512,53	50,645	22,938
В том числе:			
Сельское хозяйство и рыболовство	0	15,718	14,521
Лесное хозяйство	0	6,01	6,178
Другие вопросы в области национальной экономики	30512,53	28,917	2,239

**Таблица 4.** Состав исполненных Федеральным казначейством расходов по разделам «Образование» и «Социальная политика» за 2021-2023 гг.<sup>1</sup>, млн руб.

Показатель	2021	2022	2023
Расходы по группе «Образование», всего	2,743	5,74	3,702
В том числе:			
Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации	2,743	5,74	3,702
Расходы по группе «Социальная политика», всего	147,863	180,948	95,366
из них:			
– социальное обеспечение населения	147,286	180,821	95,366
– охрана семьи и детства	0,577	0,127	0

<sup>1</sup> Федеральный бюджет. <https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetrov/federalnyj-byudzhet/183/> (дата обращения: 25.03.2025).

Анализ данных, приведенных в таблице 2, указывает на то, что основным направлением исполнения бюджетных ассигнований в 2021-2023 гг. являлась реализация государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». К мероприятиям по ее реализации относились работа над ведомственным проектом «Реализация проектов ведомственной программы цифровой трансформации Федерального казначейства», внедрение комплекса процессных мероприятий «Обеспечение казначейского обслуживания и осуществление финансового контроля», финансовое обеспечение выполнения функций федеральных государственных органов, оказания услуг и выполнения работ и т. д.

Следующей составляющей группы общегосударственных вопросов является реализация государственной программы «Информационное общество». В рамках программы Федеральное казначейство реализовало комплекс процессных мероприятий «Контроль и надзор в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций».

Замыкающим звеном выступает реализация функций иных федеральных органов государственной власти в виде мобилизационной подготовки органов государственной власти.

Динамика бюджетных ассигнований в «Национальную экономику» имеет тенденцию ежегодного сокращения: в 2022 г. – на 99,83% в сравнении с предыдущим годом, в 2023 г. – на 54,71% в сравнении с 2022 г. В 2021 г. большой объем расходов был связан с исполнением мероприятия «Федеральная финансовая программа поддержки малого и среднего предпринимательства» подпрограммы «Развитие малого и среднего предпринимательства» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика». Связано это было в первую очередь с последствиями пандемии и

локдауна. В 2020 г. различные отрасли бизнеса оказались на грани разорения из-за отсутствия выручки. В связи с этим из федерального бюджета были выделены средства субсидиарного характера для поддержки предпринимательства в части оплаты аренды, заработной платы персоналу, кредитных платежей и т. д.

В 2022 г. финансирование предпринимателей сократилось, а бюджетные ассигнования выделялись преимущественно в сельское хозяйство и рыболовство. Так, весь размер бюджетных средств, выделенных в данную категорию, был перенаправлен на реализацию государственной программы «Развитие рыбохозяйственного комплекса». В лесном же хозяйстве ассигнования направлялись на программу «Развитие лесного хозяйства».

В 2023 г. помощь малому предпринимательству сводится к минимуму, и практически полный объем выделяемых средств идет на осуществление государственных программ.

В расходах по обеим группам в 2022 г. наблюдается увеличение объема бюджетных ассигнований. В группе «Образование» такая тенденция связана с реализацией комплекса процессных мероприятий «Обеспечение казначейского обслуживания и осуществление финансового контроля». В разделе «Социальная политика» – комплекс процессных мероприятий «Выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем отдельных категорий граждан», который заключается в обеспечении жильем федеральных государственных гражданских служащих. Также в 2021 и 2022 гг. бюджетные ассигнования выделялись и на охрану семьи и детства.

Казначейство России является участником государственной программы «Информационное общество» и выступает в качестве контролирующего органа. Говоря об оценке программы, необходимо проанализировать динамику разработанных для определения ее эффективности показателей (табл. 5).

По данным таблицы 5 можно говорить об эффективной реализации государственной программы: за рассматриваемый период уровень доступного и качественного контента возрос на 131,1%; доля массовых и социально значимых услуг, доступных в электронном виде, достигла 100%; уровень развития цифровых технологий в сфере экономики, здравоохранения, образования и государственного управления в 2024 г. достиг 80,7%, увеличившись на 26,4% в сравнении с 2021 г. Рост вложений в отечественные цифровые решения ежегодно увеличивается практически вдвое, что свидетельствует о расширении интереса в создании собственных информационных продуктов. Доля домохозяйств, имеющих доступ к сети Интернет в 2024 г., увеличилась на 10% по сравнению с 2021 г. и составила 87%.

Планируется, что в 2025 г. уровень доступного и качественного контента будет держаться на достаточно высоком уровне и не опустится ниже 100%. Продолжится рост достижения «цифровой

зрелости» ключевыми отраслями экономики и социальной сферы, здравоохранения и образования, а также государственного управления. Соотношение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий за 2025 и 2019 гг. должно составлять не менее 237%. Доля домохозяйств, имеющих доступ к сети Интернет, в 2025 г. должна превышать 92%.

Также Федеральное казначейство является органом, ответственным за реализацию ведомственного проекта «Реализация проектов ведомственной программы цифровой трансформации Федерального казначейства», относящегося к государственной программе «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». Перед Федеральным казначейством ставится задача обеспечения развития единого цифрового пространства казначейского обслуживания, процессов осуществления закупок и продаж, а также финансового контроля и мониторинга.

**Таблица 5.** Динамика показателей оценки эффективности государственной программы «Информационное общество» за 2021-2024 гг.<sup>1</sup>, %

Показатель	2021	2022	2023	2024
Уровень доступного и качественного контента в условиях развития информационного пространства	0	113,4	138,8	131,1
Увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде	59,7	100	100	100
Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в т. ч. здравоохранения и образования, а также государственного управления	54,3	65,8	74,7	80,7
Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с показателем 2019 г.	100	157,4	209,2	302,5
Рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети Интернет	77	86,1	86,4	87

<sup>1</sup> Государственные программы Российской Федерации. URL: <https://programs.economy.gov.ru/programs> (дата обращения: 25.03.2025).

Так, к концу 2024 г. должны быть реализованы более 91% цифровых сервисов, используемых физическими и юридическими лицами для платежей за оказание государственных и муниципальных услуг, с использованием информационных систем Федерального казначейства. Также должно использоваться не менее 82% современных средств ИТ-инфраструктуры в процессах эксплуатации и развития государственных и ведомственных информационных систем, оператором которых определено Федеральное казначейство. Не менее 65% лицевых счетов, по которым осуществляются операции по казначейскому обслуживанию операций со средствами бюджетов субъектов Российской Федерации (местных бюджетов), должны осуществляться через ГИИС «Электронный бюджет». Доля обработанных Федеральным казначей-

ством заявлений на получение квалифицированных сертификатов электронных подписей в соответствующем году должна составить не менее 96,5%.

К концу 2025 г. в ведомственных информационных системах должно использоваться полностью отечественное программное обеспечение и компоненты. А к концу 2026 г. посещаемость цифровых информационно-аналитических сервисов Федерального казначейства, востребованных участниками бюджетного процесса при обеспечении исполнения федерального бюджета, казначейском обслуживании, организации учета и распределения поступлений, должна достичь 10,4 млн шт.

Наравне с осуществлением государственных программ Федеральное казначейство создает и развивает государственные информационные системы (рис. 4).



Рис. 4. Государственные информационные системы, созданные и развиваемые Федеральным казначейством

Государственная информационная система о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП) представляет собой интегрированную платформу, созданную для упрощения и автоматизации процессов, связанных с оплатой государственных и муниципальных услуг. Основная задача системы – обеспечить удобный и прозрачный механизм для граждан и организаций при осуществлении платежей, а также улучшить учет и контроль за поступлением бюджетных средств. ГИС ГМП играет ключевую

роль в повышении эффективности взаимодействия граждан с государственными органами. Она помогает сократить время, которое требуется для оплаты услуг, и снижает вероятность ошибок при проведении платежей. Также система поддерживает инициативы по цифровизации госуслуг, делая их более доступными и удобными для граждан и бизнеса. В целом ГИС ГМП является важным инструментом для улучшения качества предоставления государственных услуг и повышения доверия граждан к государ-

ственным информационно-коммуникационным технологиям.

Государственная информационная система (ГИС) «Независимый регистратор» является важным инструментом для управления и учета различных данных, связанных с государственными реестрами. Рассмотрим основные направления развития ГИС НР (рис. 5).

В спорных ситуациях записи видеорегистратора служат для Федеральной антимонопольной службы официальными доказательствами наличия или отсутствия нарушений законодательства при выявлении некорректной работы ЭТП, ЕИС или злоупотреблений со стороны пользователей. Создание и развитие таких систем, как «Независимый регистратор», является частью более широкой стратегии цифровизации государственных услуг и повышения их эффективности.

Государственная информационная система «Электронный сертификат» предназначена для создания, хранения и обработки электронных сертификатов, которые используются для подтверждения подлинности различных документов

и удостоверения фактов. Эта система обеспечивает автоматизацию процесса выдачи сертификатов, что позволяет упростить и ускорить взаимодействие между государственными органами, организациями и гражданами. Основные направления развития ГИС ЭС представлены ниже (рис. 6).

1. Увеличение числа подключённых торговых точек и банков-эквайеров позволит большему количеству магазинов и поставщиков технических средств реабилитации принимать от граждан электронные сертификаты для оплаты.

2. Расширение перечня товаров, работ и услуг, которые можно приобретать с помощью электронных сертификатов. Например, в перспективе по ним льготники смогут самостоятельно приобретать отдельные товары и услуги, которые им бесплатно предоставляет государство.

3. Информирование населения о методе платежа с помощью ГИС ЭС. Для этого можно использовать СМИ, информационные памятки и буклеты, а также проводить конференции с подробным объяснением принципов работы системы [15].

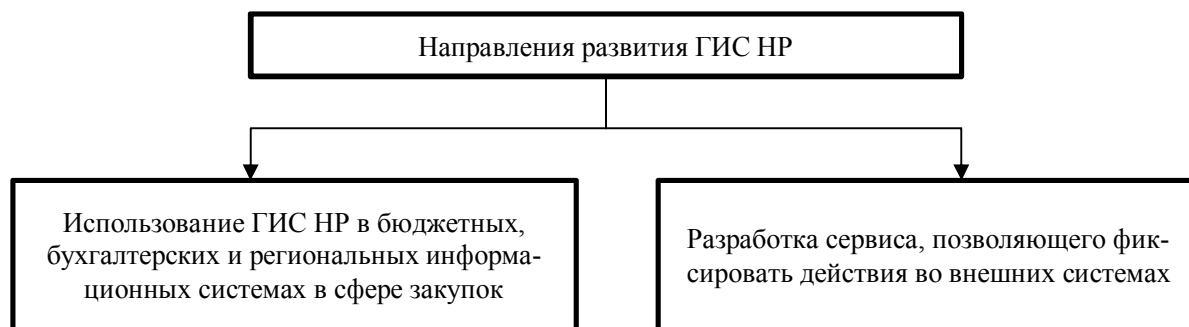


Рис. 5. Направления развития ГИС НР

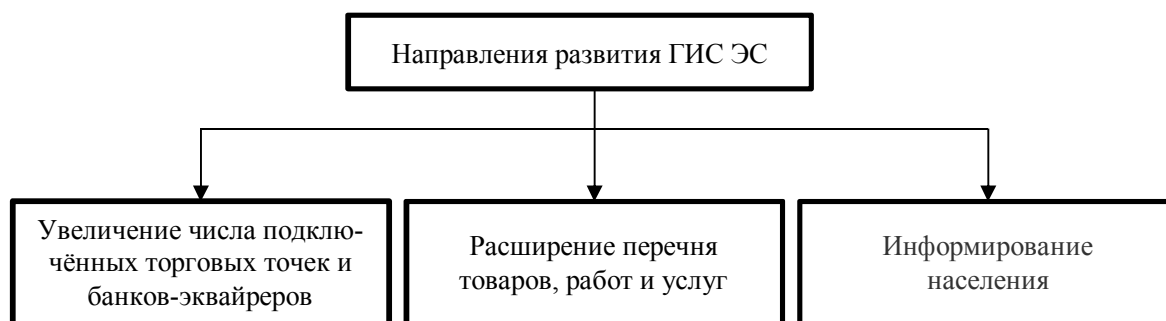


Рис. 6. Направления развития ГИС ЭС



Рис. 7. Основные направления развития ГИС «Торги»

Государственная информационная система «Торги» – это система, разработанная для электронного управления закупками и проведения конкурентных торговых процедур в России. Она была создана для обеспечения прозрачности, доступности и эффективности государственной закупочной деятельности. Платформа позволяет отслеживать общую официальную статистику, статистику по видам торгов, по формам проведения, а также по категориям имущества. Также в открытом доступе находятся реестры торгов, планирования, недобросовестных участников и т. д.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Недвижимость, земельные участки, транспорт и другое имущество. URL: <https://torgi.gov.ru/new/public?ysclid=mbp3ooxack214464472> (дата обращения: 25.03.2025).

Рассмотрим направления развития системы (рис. 7).

### Выводы

Несмотря на уже имеющийся уровень цифрового развития, Федеральное казначейство продолжает совершенствовать имеющиеся в государственном секторе технологии и создавать новые. Повышение функциональности платформ, увеличение числа охватываемой аудитории, расширение цифровых возможностей – все это способствует выходу на качественно новый уровень цифрового взаимодействия субъектов финансовой системы.

### Список литературы

1. Суркова А. М. Цифровизация государственного сектора // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2023. № 1-1. С. 39-41. [https://doi.org/ 10.46554/ScienceXXI-2023.02-1.1-pp.39](https://doi.org/10.46554/ScienceXXI-2023.02-1.1-pp.39)
2. Подольская Т. В., Ульбашева Ф. Д., Васюта Е. А. Тенденции и перспективы применения технологий GovTech в процессе цифровизации государственного сектора // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 2. С. 147-158. [https://doi.org/ 10.22394/2079-1690-2024-1-2-147-158](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-2-147-158)
3. Староверова О. В., Крупенко Р. А. Особенности государственного регулирования банковского сектора в России в условиях цифровизации экономики // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2024. Т. 13, № 2. С. 63-67. [https://doi.org/ 10.12737/2306-627X-2024-13-2-63-67](https://doi.org/10.12737/2306-627X-2024-13-2-63-67)
4. Куаналиев А. А. Цифровизация государственного управления – залог успешного развития государственного сектора // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2020. Т. 6, № 3. С. 35-46. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2020-6-3-0-4>
5. Якушев Н. О. Анализ зарубежных кейсов цифровизации государственного сектора экономики // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2024. № 4(75). С. 143-154. [https://doi.org/ 10.38161/1996-3440-2024-4-143-154](https://doi.org/10.38161/1996-3440-2024-4-143-154)
6. Геливер О. Г., Скляр К. Г. Государственное регулирование цифровизации финансового сектора Республики Беларусь // Современные средства связи. 2024. Т. 1, № 1. С. 278-280.
7. Токмачева Н. В., Акимова О. А., Пушкарь Е. А. Особенности проведение успешного реинжиниринга в условиях электронной экономики и цифровизации государственного сектора на примере ФНС РФ // Финансовая экономика. 2024. № 5. С. 167-170.
8. Шинкарева О. В., Павлова М. Н. Цифровизация экономики во время пандемии: продвижение проектов ФНС РФ по поддержке малого и среднего бизнеса // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2021. № 1(27). С. 8-16. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2021.27.1.1>
9. Анисимова Е. И., Крицкий В. И. Цифровизация налогового администрирования и цифровые сервисы ФНС России как фактор снижения рисков государства и налогоплательщиков в сфере налогообложения, создания комфортной среды для взаимодействия и уплаты налогов // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2021. № 6. С. 37-42. [https://doi.org/10.51760/2308-9407\\_2021\\_6\\_37](https://doi.org/10.51760/2308-9407_2021_6_37)
10. Овинников В. А. Цифровизация государственного управления на примере Министерства финансов Челябинской области // Прогрессивная экономика. 2021. № 11. С. 19-36. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2021\\_11\\_19](https://doi.org/10.54861/27131211_2021_11_19)
11. Романова Т. Ф., Зверева Н. В. Эффективное управление общественными финансами в условиях цифровой экономики // Финансовые исследования. 2020. № 2(67). С. 45-54.
12. Звонков А. В. Цифровизация бюджетного процесса в целях обеспечения устойчивости и прозрачности финансовой системы // Финансовые исследования. 2023. Т. 24, № 2(79). С. 33-42. [https://doi.org/ 10.54220/finis.1991-0525.2023.79.2.003](https://doi.org/10.54220/finis.1991-0525.2023.79.2.003)
13. Глазунова И. В., Шептунов Д. С. Казначейское сопровождение как новый инструмент финансового контроля в условиях цифровизации экономики // Вестник Омского университета. Серия: Право. 2022. Т. 19, № 4. С. 49-60. [https://doi.org/ 10.24147/1990-5173.2022.19\(4\).49-60](https://doi.org/10.24147/1990-5173.2022.19(4).49-60)
14. Глазунова И. В. Развитие казначейского сопровождения бюджетных средств: проблемы и перспективы // Правоприменение. 2021. Т. 5, № 4. С. 120-134. [https://doi.org/ 10.52468/2542-1514.2021.5\(4\).120-134](https://doi.org/10.52468/2542-1514.2021.5(4).120-134)

15. Ковальчук О. В., Астапенко О. В. Проблемы внедрения электронных сертификатов // Теория и практика современной науки. 2023. № 12(102). С. 128.

### References

1. Surkova A.M. Digitalization of the public sector. *Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya = Science of the XXI Century: Current Directions of Development*. 2023;(1-1):39-41. (In Russ.) [https://doi.org/ 10.46554/ScienceXXI-2023.02-1.1-pp.39](https://doi.org/10.46554/ScienceXXI-2023.02-1.1-pp.39)
2. Podolskaya T.V., Ulbasheva F.D., Vasyuta E.A. Trends and prospects for the application of GovTech technologies in the process of digitalization of the public sector. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = Public and Municipal Administration. Scientific Notes*. 2024;(2):147-158. (In Russ.) [https://doi.org/ 10.22394/2079-1690-2024-1-2-147-158](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-2-147-158)
3. Staroverova O.V., Krupenko R.A. Features of state regulation of the banking sector in Russia in the context of digitalization of the economy. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy = Research and Development. Economics of the Firm*. 2024;13(2):63-67. (In Russ.) [https://doi.org/ 10.12737/2306-627X-2024-13-2-63-67](https://doi.org/10.12737/2306-627X-2024-13-2-63-67)
4. Kuanaliev A.A. Digitalization of public administration is the key to successful development of the public sector. *Nauchnyj rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa = Scientific Result. Business and Service Technologies*. 2020;6(3):35-46. (In Russ.) [https://doi.org/ 10.18413/2408-9346-2020-6-3-0-4](https://doi.org/10.18413/2408-9346-2020-6-3-0-4)
5. Yakushev N.O. Analysis of foreign cases of digitalization of the public sector of the economy. *Vestnik Tihookeanskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Pacific State University*. 2024;(4):143-154. (In Russ.) [https://doi.org/ 10.38161/1996-3440-2024-4-143-154](https://doi.org/10.38161/1996-3440-2024-4-143-154)
6. Geliver O.G., Sklyar K.G. State regulation of digitalization of the financial sector of the Republic of Belarus. *Sovremennye sredstva svyazi = Modern Means of Communication*. 2024;1(1):278-280. (In Russ.)
7. Tokmacheva N.V., Akimova O.A., Pushkar E.A. Features of successful reengineering in the context of the electronic economy and digitalization of the public sector on the example of the Federal Tax Service of the Russian Federation. *Finansovaya ekonomika = Financial Economics*. 2024;(5):167-170. (In Russ.)
8. Shinkareva O.V., Pavlova M.N. Digitalization of the Economy during the Pandemic: Promotion of the Federal Tax Service of the Russian Federation Projects to Support Small and Medium-Sized Businesses. *Vestnik MGPU. Seriya: Ekonomika = Bulletin of Moscow State Pedagogical Univ. Series: Economy*. 2021;(1):8-16. (In Russ.) [https://doi.org/ 10.25688/2312-6647.2021.27.1.1](https://doi.org/10.25688/2312-6647.2021.27.1.1)
9. Anisimov E.I., Kritsky V.I. Digitalization of Tax Administration and Digital Services of the Federal Tax Service of Russia as a Factor in Reducing the Risks of the State and Taxpayers in the Field of Taxation, Creating a Comfortable Environment for Interaction and Payment of Taxes. *Vestnik IPB (Vestnik professional'nyh buhgalterov) = Bulletin of the IPB (Bulletin of Professional Accountants)*. 2021;(6):37-42. (In Russ.) [https://doi.org/10.51760/2308-9407\\_2021\\_6\\_37](https://doi.org/10.51760/2308-9407_2021_6_37)
10. Ovinnikov V.A. Digitalization of public administration on the example of the Ministry of Finance of the Chelyabinsk region. *Progressivnaya ekonomika = Progressive Economy*. 2021;(11):19-36. (In Russ.) [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2021\\_11\\_19](https://doi.org/10.54861/27131211_2021_11_19)
11. Romanova T.F., Zvereva N.V. Effective management of public finances in the digital economy. *Finansovye issledovaniya = Financial Research*. 2020;(2):45-54. (In Russ.)

12. Zvonkov A.V. Digitalization of the budget process in order to ensure sustainability and transparency of the financial system. *Finansovye issledovaniya = Financial Research*. 2023;24(2):33-42. (In Russ.) <https://doi.org/10.54220/finis.1991-0525.2023.79.2.003>

13. Glazunova I.V., Sheptunov D.S. Treasury support as a new instrument of financial control in the context of digitalization of the economy. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Pravo = Bulletin of Omsk University. Series: Law*. 2022;19(4):49-60. (In Russ.) [https://doi.org/10.24147/1990-5173.2022.19\(4\).49-60](https://doi.org/10.24147/1990-5173.2022.19(4).49-60)

14. Glazunova I.V. Development of treasury support of budget funds: problems and prospects. *Pravoprimenenie = Law Enforcement*. 2021;5(4):120-134. (In Russ.) [https://doi.org/10.52468/2542-1514.2021.5\(4\).120-134](https://doi.org/10.52468/2542-1514.2021.5(4).120-134)

15. Kovalchuk O.V., Astapenko O.V. Problems of introducing electronic certificates. *Teoriya i praktika sovremennoy nauki = Theory and Practice of Modern Science*. 2023;(12):128. (In Russ.)

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Маркина Светлана Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: markinas@list.ru

**Svetlana A. Markina**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: markinas@list.ru

**Агеева Полина Алексеевна**, студент, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: polina\_ageeva\_03\_00@bk.ru

**Polina A. Ageeva**, Student, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: polina\_ageeva\_03\_00@bk.ru

## Оригинальная статья / Original article

УДК 332.1

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-118-127>

## Идентификация рисков цифровизации производства зерна

И. Г. Генералов<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Нижегородский государственный инженерно-экономический университет  
ул. Октябрьская, д. 22, Нижегородская область, г. Княгинино 606340, Российская Федерация

✉ e-mail: [ivan.generalov.91@bk.ru](mailto:ivan.generalov.91@bk.ru)

## Резюме

**Актуальность.** Развитие цифровых технологий кардинально постепенно меняет облик современного сельскохозяйственного производства, что отражается и на зерновой отрасли, где уже сейчас внедряются системы точного земледелия, искусственный интеллект. С одной стороны, такое бурное развитие технологий способствует росту экономической эффективности производства зерна и снижению воздействия внешних негативных факторов, а с другой – приводит к появлению новых видов рисков для отрасли, влияние которых также может иметь серьезные последствия.

**Цель** – провести систематизацию рисков цифровизации производства зерна.

**Задачи:** на основе, предлагаемой автором классификации рисков цифровизации производства зерна, провести их систематизацию; разработать схему идентификации рисков цифровизации производства зерна.

**Методология.** На основе критического анализа ряда научных исследований, используя методы систематизации (классификация и группировка), были систематизированы риски цифровизации производства зерна, а также предложена схема идентификации этих рисков.

**Результаты.** В рамках исследования предлагаются такие группы рисков цифровизации производства зерна, как технологическая сложность внедрения, управление и использование данных, социально-экономические риски и скорость адаптации. Данные риски предлагается идентифицировать по месту возникновения, по степени влияния на производственный процесс и по сфере воздействия, для чего предложена соответствующая схема.

**Выводы.** Полученные результаты имеют практическую значимость. Перспектива дальнейшего исследования заключается в разработке методических рекомендаций по управлению цифровыми технологиями в зерновом производстве на уровне конкретных хозяйств, а также методик по их внедрению, которые должны учитывать специфику и проблемы развития отрасли.

**Ключевые слова:** зерно; производство зерна; риск; цифровая трансформация; цифровизация.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Генералов И. Г. Идентификация рисков цифровизации производства зерна // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 118–127. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-118-127>

Поступила в редакцию 20.04.2025

Принята к публикации 14.05.2025

Опубликована 30.06.2025

© Генералов И. Г., 2025

## Identification of risks of digitalization of grain production

Ivan G. Generalov<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics  
22 Oktyabrskaya Str., Nizhny Novgorod region, Knyaginino 606340, Russian Federation

✉ e-mail: ivan.generalov.91@bk.ru

### Abstract

**Relevance.** The development of digital technologies is radically gradually changing the face of modern agricultural production, which is reflected in the grain industry, where precision farming systems and artificial intelligence are already being introduced. On the one hand, such rapid development of technologies contributes to an increase in the economic efficiency of grain production and a decrease in the impact of external negative factors, and on the other hand, it leads to the emergence of new types of risks for the industry, the impact of which can also have serious consequences.

**The purpose** is to systematize the risks of digitalization of grain production..

**Objectives:** on the basis of the classification of risks of digitalization of grain production proposed by the author, to systematize them; develop a scheme for identifying the risks of digitalization of grain production.

**Methodology.** Based on a critical analysis of a number of scientific studies, using systematization methods (classification and grouping), the risks of digitalization of grain production were systematized, and a scheme for identifying these risks was proposed.

**Results.** The study suggests such risk groups for the digitalization of grain production as the technological complexity of implementation, management and use of data, socio-economic risks and the speed of adaptation. These risks are proposed to be identified by the place of occurrence, by the degree of influence on the production process and by the scope of impact, for which an appropriate scheme is proposed.

**Conclusions.** The results obtained have practical significance. The prospect of further research is to develop methodological recommendations for managing digital technologies in grain production at the level of specific farms, as well as methods for their implementation, which should take into account the specifics and problems of industry development.

**Keywords:** grain; grain production; risk; digital transformation; digitalization.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Generalov I.G. Identification of risks of digitalization of grain production. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):118–127. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-118-127>

Received 20.04.2025

Accepted 14.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Традиционно сельскохозяйственное производство сопряжено с рядом различных рисков, негативное влияние которых приводило к масштабным продовольственным кризисам. Среди них особую опасность для аграрной политики всегда представляли «хлебозаготовительные» риски, т. к. они носили системный характер и неминуемо приводили к голоду населения. Ярким примером в нашей стране служит продовольственный кризис 30-х годов XX века, к чему привели

накопившиеся проблемы в зерновом хозяйстве, выраженные низким уровнем интенсификации производства в отрасли. Проблема разрешилась благодаря расширению механизации сельскохозяйственного производства (в частности, в зерновое производство стали активно внедряться трактора, зерноуборочные комбайны и др. виды сельскохозяйственной техники, позволившие в совокупности с другими агромероприятиями существенно повысить уровень интенсификации в отрасли).

Современное производство зерна также сталкивается с рядом рисков: природно-климатические, макроэкономические, технологические и т. д. Внедрение цифровых технологий в производственно-сбытовые процессы зернового хозяйства позволяет их существенно нивелировать. Так использование систем точного земледелия благодаря использованию дифференцированного подхода к севу и проведению своевременных агромероприятий в период вегетации зерновых культур обеспечивает их более высокую устойчивость к негативным погодным воздействиям в сравнении традиционной агротехнологией. Создание цифровых экосистем на уровне производителей зерна и последующая их синхронизация с ФГИС «Зерно» и другими цифровыми платформами обеспечат прозрачность и предсказуемость развития зернового рынка.

Несмотря на отмеченные перспективы развития зернового хозяйства и благодаря ускорению её цифровизации, сама по себе она несёт ряд рисков, анализ и оценка которых на региональном уровне и является целью данного исследования.

### Материалы и методы

В рамках нашего исследования был проведён анализ научных работ учёных, изучавших проблемы и риски развития сельскохозяйственного производства (как в целом, так и развития производства зерна в частности), а также цифровизации данной отрасли.

В. В. Комаров, Н. И. Литвина и Л. В. Пронченко [1] в своей работе исследуют проблемы отечественного сельскохозяйственного производства, связанные с развитием мирового продовольственного рынка. Применительно к производству зерна отмечаем исследование С. А. Сулова и А. С. Сибиряева [2], где авторы к сдерживающим факторам развития зерновой отрасли относят низкую производительность используемых производственных технологий, а также отсутствие квалифицированных специали-

стов, готовых к внедрению инновационных технологий в сельской местности, что, несомненно, является проявлением рисков цифровизации производства зерна. Последнюю проблему более подробно раскрывают О. Ю. Якимова, Е. Г. Коваленко и Н. С. Завиваев [3]: первостепенной проблемой, сдерживающей цифровую трансформацию сельскохозяйственного производства, коллектив авторов заслуженно считает очень низкий уровень цифровых компетенций работников данной отрасли.

Немаловажное значение для исследования рисков цифровизации производства зерна имеет методологическая основа для их анализа и оценки, в этой связи научный интерес вызывают работы Л. В. Поповой, Д. А. Коробейникова и О. М. Коробейниковой [4], Ю. Д. Романенко [5], О. В. Сергиенко [6], А. М. Чеглакова и М. М. Кислицкого [7], а также Е. В. Шароновой [8].

Применительно непосредственно к цифровизации обращают на себя внимания работы Н. Н. Минеевой, где автор исследует основные направления цифровизации в сельском хозяйстве [9], а также проблемы и возможности, которые открываются для отрасли [10]. Непосредственно исследованием рисков цифровизации в сельском хозяйстве посвятили свои научные работы М. С. Оборин и Н. С. Завиваев. Первый автор проводит детальную их систематизацию и описывает их проявление [11], а второй в качестве основополагающего риска обосновывает слабую проработанность нормативно-правовых основ цифровой трансформации сельского хозяйства [12]. Влияние же рисков на эффективность функционирования сельскохозяйственного производства описано в работах М. А. Жуковой, А. В. Улезько, В. В. Реймера [13], Ю. В. Зубаревой и О. В. Кириловой [14], а также Д. М. Самохвалова и С. А. Сулова [15].

На основе методов систематизации (классификация и группировка) автором

были выделены основные риски цифровизации производства зерна, которая учитывает положения и результаты научных исследований, отмеченных выше учёных, а также предложена и апробирована схема их идентификации.

### Результаты и их обсуждение

Цифровая трансформация сельского хозяйства включает в себя внедрение и синхронизацию использования информационных технологий, инженерных решений и коммуникационных технологий в производственном процессе, что влечёт за собой фундаментальное изменение агротехнологических процессов и организационно-управленческих моделей в отрасли. Неотъемлемым условием цифровой трансформации является цифровизация агротехнологических процессов в хозяйствах, ключевая цель которой – повышение эффективности функционирования отрасли через снижение влияния традиционных рисков на результаты хозяйственной деятельности.

Так, в Нижегородской области при производстве зерна агротехнологическими рисками являются нерациональное внесение органических удобрений, неравномерность осадков и увеличение перепадов температур, ухудшение состояния земельных угодий. Технологические риски проявляются в медленном обновлении машинно-тракторного парка, значительном росте стоимости производственных ресурсов в последние годы, устаревании инженерно-логистической инфраструктуры производства зерна, продолжающемся увеличении нагрузки на сельскохозяйственную технику, задействованную при выращивании и уборке зерна, низком уровне селекции высокопродуктивных семян зерновых культур, ориентированных на погодные особенности региона. Макроэкономические риски на региональном уровне проявляются в высокой сезонной волатильности цен на зерно, зависимости производства зерна от

субсидирования из регионального бюджета, а также при отсутствии возможности приобретения зарубежной высокопроизводительной сельскохозяйственной техники. Внешнеторговые риски в Нижегородской области связаны с перепроизводством зерна (причём ожидается его дальнейший рост), медленными темпами развития предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, в которых зерно является главным сырьём. Социальные риски связаны с дефицитом кадров, обладающих необходимыми в условиях цифровой трансформации производственных процессов компетенциями и низкими темпами обучения навыками использования систем точного земледелия в производственном процессе. Последняя группа рисков в первую очередь связана с цифровизацией отрасли.

Цифровизация позволяет частично снизить проявление отмеченных выше рисков, однако она ведёт к появлению новых видов рисков, которые могут проявляться как при формировании единой цифровой экосистемы сельхозтоваропроизводителей, так и при внедрении отдельных технологий в агропроизводственные процессы, и носит многоаспектный характер. Применительно к производству зерна риски цифровизации можно классифицировать следующим образом (рис. 1).

На наш взгляд, к группе рисков «Технологическая сложность внедрения» следует отнести сложность интеграции и совместимости, высокую стоимость внедрения и обслуживания, недостаток квалифицированных кадров и зависимость от уровня развития ИТ-инфраструктуры сельских территорий. В группу рисков «Управление и использование данных» следует включить уязвимость к кибератакам, риски, связанные с использованием данных, сохранение конфиденциальности данных и зависимость от алгоритмов. Социально-экономические риски связаны с увеличением цифрового неравенства и потерей рабочих мест, а

риски, связанные со скоростью адаптации, могут проявляться с позиции адаптации к условиям, в которых функционирует организация, и с позиции адаптации новых технологий.

В соответствии с данной классификацией автором систематизированы риски цифровизации производства зерна и описан характер их проявления (табл. 1).

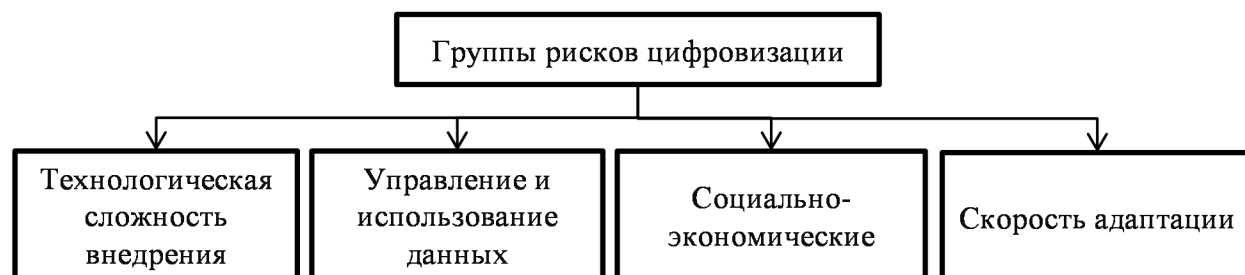


Рис. 1. Классификация рисков цифровизации производства зерна

Таблица 1. Систематизация рисков цифровизации производства зерна

Группа рисков	Риск	Характер проявления
Технологическая сложность внедрения	Сложность интеграции и совместимости	Цифровые технологии разных поставщиков могут быть несовместимы друг с другом, что затрудняет создание единой экосистемы
	Высокая стоимость внедрения и обслуживания	Внедрение цифровых технологий требует значительных первоначальных инвестиций в ИТ-инфраструктуру, приобретение и адаптацию специализированных систем и обучение персонала
	Недостаток квалифицированных кадров	Дефицит специалистов в сельскохозяйственных организациях, обладающих цифровыми компетенциями
	Зависимость от уровня развития ИТ-инфраструктуры сельских территорий	Недостаточное развитие инфраструктуры на сельских территориях, покрытие высокоскоростным интернетом
Управление и использование данных	Уязвимость к кибератакам	Кибератаки могут привести к нарушениям в функционировании информационных систем управления, повреждению оборудования и, как следствие, принятию неправильных управленческих решений
	Риски, связанные с использованием данных	Неверная интерпретация результатов анализа данных, использование устаревших данных может привести к принятию неверных управленческих решений
	Сохранение конфиденциальности данных	Необходимость обеспечения защиты данных от несанкционированного доступа и использования
	Зависимость от алгоритмов	Применение сложных алгоритмов не всегда может учесть субъективные факторы, влияющие на производственные процессы в хозяйстве
Социально-экономические	Увеличение цифрового неравенства	Комплексная цифровизация практически недоступна для аграриев малого и среднего размера, находящихся на значительном отдалении от районных центров
	Потеря рабочих мест	Социальные последствия цифровизации заключаются в потере рабочих мест для низкоквалифицированных сотрудников сельхозтоваропроизводителя

Группа рисков	Риск	Характер проявления
Скорость адаптации	Адаптация к условиям организации	При внедрении цифровых технологий также следует учитывать различные условия сельхозтоваропроизводителя, в т. ч. природные (например, удалённость полей требует соответствующих технических характеристик БПЛА и датчиков, а также они могут быть уязвимы к неблагоприятным погодным условиям)
	Адаптация новых технологий	Устаревание цифровых технологий и необходимость их обновления ежегодно ускоряется

Для каждого конкретного производителя зерна в условиях цифровизации возникает необходимость идентификации этих рисков с целью их быстрого устранения. На наш взгляд, все возникающие риски следует идентифицировать по:

- месту возникновения ( $RL_1, RL_2, RL_3, RL_n$ ), что будет отражать отдельную цифровую технологию (коммуникационную технологию, информационную технологию либо инженерное решение), которая используется в поле, местах хранения зерна и средств его производства, центре обработки информации и др.;

- по степени влияния на производственный процесс (высокий ( $R_h$ ) – невозможно осуществление сельскохозяйственной операции; средний ( $R_m$ ) – осуществление сельскохозяйственной операции носит ограниченный характер; низкий ( $R_l$ ) – производственный процесс будет остановлен);

- по сфере воздействия ( $RS_1, RS_2, RS_3, RS_n$ ), что должно отражать конкретный бизнес-процесс производителя зерна.

Схематически идентификацию рисков можно представить следующим образом (рис. 2).

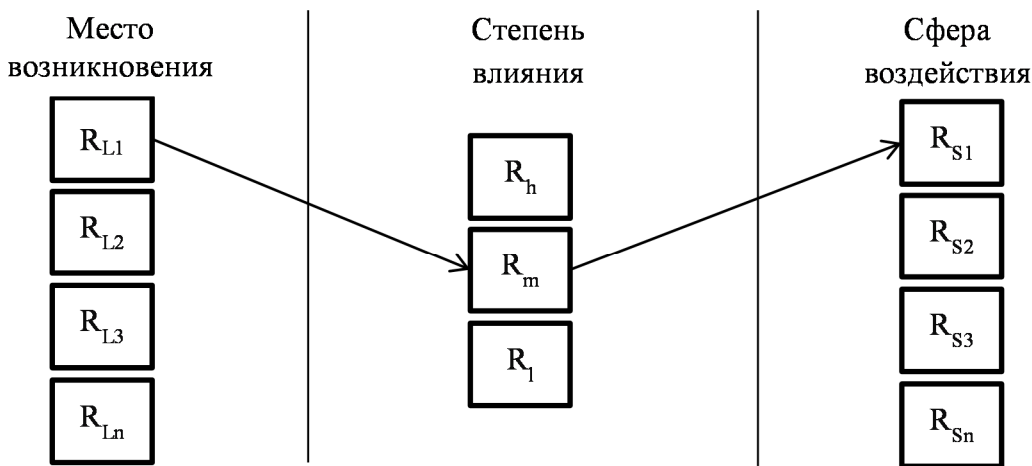


Рис. 2. Схема идентификации рисков цифровизации производства зерна

Апробация предлагаемой автором схемы идентификации рисков цифровизации производства зерна проводилась на примере ООО «Бутурлинское зерно» Бутурлинского муниципального округа Нижегородской области, т. к. в данном муниципалитете внедрение цифровых

технологий в производственный процесс реализуется на достаточно высоком уровне: ведётся активная работа по составлению цифровых карт посевов, синхронизации сельскохозяйственной техники и прочих элементов точного земледелия в едином цифровом пространстве и

внедрению сельскохозяйственных беспилотных летательных аппаратов и систем зондирования посевов. Рассмотрим про-

цедуру апробации данной схемы на примере управления сбором данных с полей (рис. 3).

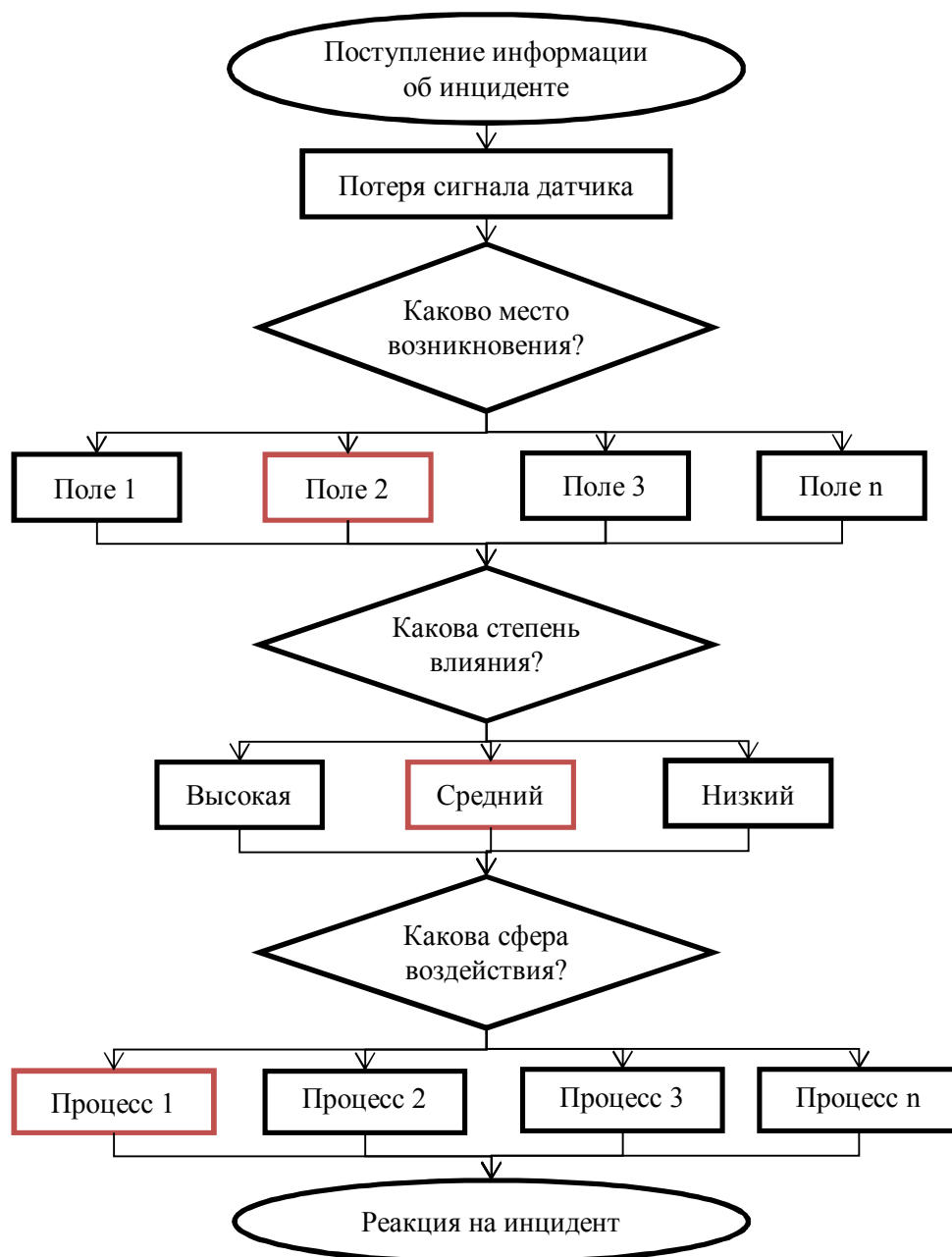


Рис. 3. Апробация схемы идентификации рисков цифровизации производства зерна (на примере управления сбором данных с полей)

Поступающая информация о случившемся инциденте «Потеря сигнала датчика с поля» подвергается обработке. В нашем случае проблема была связана с доступом к сети Интернет (RL1 – коммуникационная технология) и зафиксирована в поле. Степень влияния на производ-

ственный процесс средняя (Rm) т. е. осуществление сельскохозяйственной операции носит ограниченный характер. Производственный процесс не остановится, но неполучение данных с поля может привести к снижению оперативности принятия управленческих решений,

связанных с проведением агромероприятий. Результаты апробации на примере управления сбором данных с полей в ООО «Бутурлинское зерно» свидетельствуют о состоятельности схемы идентификации рисков цифровизации производства зерна.

Удобство такого подхода к идентификации рисков цифровизации производства зерна заключается в том, что позволяет устанавливать причинно-следственную связь между проблемой, которая может возникнуть, и конкретной сферой, где её влияние может проявиться. Это позволит своевременно устранять возникающие проблемы, что, в свою очередь, является основой для стабильного функционирования организации.

### Выводы

Обобщая вышеизложенное, следует заключить, что систематизация рисков цифровизации производства зерна в условиях цифровой трансформации сельскохозяйственного производства является важным научным направлением, где есть ещё до конца нерешённые проблемы методологического и практического характера. В рамках данного исследования

автором, на основе критического анализа результатов ряда научных работ была предложена классификация рисков цифровизации производства зерна (выделено четыре группы рисков: технологическая сложность внедрения, управление и использование данных, социально-экономические риски и скорость адаптации), на основе чего была проведена их последующая систематизация, где в каждой группе рисков был определен их перечень и описан характер проявления применительно к отрасли. Также была сформирована схема идентификации данных рисков, которая заключается в пошаговом определении, в каком месте он возник, каково его влияние на производственный процесс и на какую сферу хозяйственной деятельности производителя зерна он окажет воздействие.

Авторская позиция по дальнейшему исследованию в рамках данной темы должна заключаться в непосредственной разработке методических рекомендаций по управлению цифровыми технологиями в зерновом производстве на уровне конкретных хозяйств, а также методик по их внедрению, которые должны учитывать специфику и проблемы развития отрасли.

### Список литературы

1. Комаров В. В., Литвина Н. И., Пронченко Л. В. Динамика и риски рынков сельскохозяйственной продукции // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. 2016. № 21 (26). С. 64-69.
2. Суслов С. А., Сибиряев А. С. Вызовы современности и тенденции производства зерна // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 4. С. 65-71. <https://doi.org/10.32651/244-65>
3. Якимова О. Ю., Коваленко Е. Г., Завиваев Н. С. Цифровые компетенции работников сельскохозяйственного производства // Вестник НГИЭИ. 2023. № 2 (141). С. 68-78.
4. Попова Л. В., Коробейников Д. А., Коробейникова О. М. Статистические методы анализа рисков в сельском хозяйстве // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2016. Т. 31, № 4. С. 30-34. <https://doi.org/10.21779/2500-1930-2016-31-4-30-34>
5. Романенко Ю. Д. Снижение рисков потери продукции рынка овощей путем совершенствования механизма системы сбыта продукции // Управление рисками в АПК. 2016. № 4. С. 71-83.
6. Сергиенко О. В. Экспресс-анализ рисков устойчивости развития сельского хозяйства: социо-эколого-экономический подход // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент / Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент / Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):118-127

университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7, № 1 (23). С. 89-97. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-1-89-97>

7. Чеглаков А. М., Кислицкий М. М. Развитие теоретико-методических положений управления рисками сельскохозяйственного машиностроения в контексте обеспечения технологического суверенитета АПК // Муниципальная академия. 2024. № 4. С. 180-189. [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2024\\_04\\_180](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_04_180)

8. Шаронова Е. В. Инструменты повышения экономической эффективности деятельности производителей зерна на основе управления риском // Научное обеспечение устойчивого развития агропромышленного комплекса в условиях аридизации климата: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции ФГБНУ РосНИИСК «Россорго». Саратов: Медиамир, 2024. С. 683-688.

9. Минеева Н. Н. Цифровизация в сельском хозяйстве // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 1 (58). С. 115-118. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2022.58.148>

10. Минеева Л. Н., Пшенцова А. И. Трансформация сельского хозяйства: проблемы и цифровые возможности развития сельских территорий // Modern Economy Success. 2023. № 2. С. 36-41.

11. Оборин М. С. Риски цифровизации в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. 2022. № 6 (133). С. 104-111. <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2022-6-104-111>

12. Завиваев Н. С. Нормативно-правовые аспекты цифровой трансформации сельского хозяйства // Вестник НГИЭИ. 2023. № 9 (148). С. 63-72. <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2023-9-63-72>

13. Жукова М. А., Улезько А. В., Реймер В. В. Функции механизма цифровой трансформации сельскохозяйственных производителей // Экономика сельского хозяйства России. 2021. № 3. С. 7-13. <https://doi.org/10.32651/213-7>

14. Зубарева Ю. В., Кирилова О. В. Экономическая эффективность внедрения цифровых технологий в растениеводстве // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 4. С. 1–11.

15. Самохвалов Д. М., Суслов С. А. Состояние процесса цифровизации в сельском хозяйстве и на сельских территориях // Вестник НГИЭИ. 2024. № 5 (156). С. 110-122. <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2024-5-110-122>

## References

1. Komarov V.V., Litvina N.I., Pronchenko L.V. Dynamics and risks of agricultural markets. *Vestnik Rossijskogo gosudarstvennogo agrarnogo zaochnogo universiteta = Bulletin of the Russian State Agrarian Correspondence University*. 2016;(21):64-69. (In Russ.)

2. Suslov S.A., Sibiryayev A.S. Challenges of the present and grain production trends. *Jekonomika sel'skogo hozjajstva Rossii = Economics of Agriculture of Russia*. 2024;(4):65-71. (In Russ.) <https://doi.org/10.32651/244-65>

3. Yakimova O.Yu., Kovalenko E.G., Zavivaev N.S. Digital competencies of agricultural workers. *Vestnik NGIJeI = Bulletin of NGIEI*. 2023;(2):68-78. (In Russ.)

4. Popova L.V., Korobeinikov D.A., Korobeinikova O.M. Statistical methods of risk analysis in agriculture. *Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 3: Obshhestvennye nauki = Bulletin of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences*. 2016;31(4):30-34. (In Russ.) <https://doi.org/10.21779/2500-1930-2016-31-4-30-34>

5. Romanenko Yu.D. Reducing the risks of loss of vegetable market products by improving the mechanism of the product marketing system. *Upravlenie riskami v APK = Risk Management in the Agro-Industrial Complex*. 2016;(4):71-83. (In Russ.)

6. Sergienko O.V. Express analysis of risks of sustainability of agricultural development: socio-ecological-economic approach. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*.

*Serija: Politicheskie, sociologicheskie i jekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences.* 2022;7(1):89-97. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-1-89-97>

7. Cheglakov A.M., Kislitsky M.M. Development of theoretical and methodological provisions for risk management of agricultural engineering in the context of ensuring the technological sovereignty of the agro-industrial complex. *Municipal'naja akademija = Municipal Academy.* 2024;(4):180-189. (In Russ.) [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2024\\_04\\_180](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_04_180)

8. Sharonova E.V. Tools for increasing the economic efficiency of grain producers based on risk management. In: *Nauchnoe obespechenie ustojchivogo razvitija agropromyshlennogo kompleksa v uslovijah aridizacii klimata. Sbornik materialov IV mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii FGBNU RosNIISK «Rossorgo» = Scientific support for the sustainable development of the agro-industrial complex in the context of climate aridization: Collection of materials IV of the International academic and research conference FGBNU ROSNIISK "Ros-sorgo".* Saratov: Mediamir; 2024. P. 683-688. (In Russ.)

9. Mineeva N.N. Digitalization in agriculture. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Right.* 2022;(1):115-118. (In Russ.) <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2022.58.148>

10. Mineeva L.N., Pshentsova A.I. Transformation of agriculture: problems and digital opportunities for the development of rural areas. *Modern Economy Success.* 2023;(2):36-41. (In Russ.)

11. Oborin M.S. Risks of digitalization in agriculture. *Vestnik NGIJeI = Bulletin of NGIEI.* 2022; 6(133):104-111. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2022-6-104-111>

12. Zavivaev N.S. Regulatory aspects of digital transformation of agriculture. *Vestnik NGIJeI = Bulletin of NGIEI.* 2023;9(148):63-72. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2023-9-63-72>

13. Zhukova M.A., Ulezko A.V., Reimer V.V. Functions of the mechanism of digital transformation of agricultural producers. *Jekonomika sel'skogo hozjajstva Rossii = Agricultural Economics of Russia.* 2021;(3):7-13. (In Russ.) <https://doi.org/10.32651/213-7>

14. Zubareva Yu.V., Kirilova O.V. Economic efficiency of the introduction of digital technologies in crop production. *Vestnik evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science.* 2023;15(4):1-11. (In Russ.)

15. Samokhvalov D.M., Suslov S.A. The State of the Digitalization Process in Agriculture and Rural Areas. *Vestnik NGIJeI = Bulletin of NGIEI.* 2024;(5):110-122. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2024-5-110-122>

### Информация об авторе / Information about the Author

**Генералов Иван Георгиевич**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры сервиса, Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, Нижегородская область, г. Княгинино, Российская Федерация, e-mail: [ivan.generalov.91@bk.ru](mailto:ivan.generalov.91@bk.ru)

**Ivan G. Generalov**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Service, Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Nizhny Novgorod region, Knyaginino, Russian Federation, e-mail: [ivan.generalov.91@bk.ru](mailto:ivan.generalov.91@bk.ru)

Оригинальная статья / Original article

УДК 640.4

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-128-139>



## Особенности формирования понятия цифровой зрелости в гостиничной индустрии

О. Е. Пирогова<sup>1</sup> ✉, Е. И. Четвернин<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Политехническая ул., д. 29/Б, г. Санкт-Петербург 195251, Российская Федерация

✉ e-mail: [kafedra17@rambler.ru](mailto:kafedra17@rambler.ru)

### Резюме

**Актуальность** исследования обусловлена необходимостью систематизации и уточнения понятийного аппарата в области цифровой трансформации гостиничного бизнеса, что является предпосылкой для формирования методологически обоснованных подходов к диагностике и управлению цифровой зрелостью гостиничных предприятий. Особое значение данная проблема приобретает в условиях возрастающих требований к качеству сервиса, усилению конкурентной борьбы и необходимости обеспечения устойчивого развития гостиничного бизнеса в цифровой экономике.

**Цель** – сформулировать характеристику понятия цифровой зрелости гостиничного бизнеса с учетом его специфики.

**Задачи:** проанализировать существующие определения цифровой зрелости; выявить ключевые характеристики цифровой зрелости гостиниц; предложить формулировку понятия с учетом специфики гостиничного бизнеса.

**Методология.** В основе исследования применялся системный подход, интерпретация, анализ, синтез по отношению к понятию и характеристикам цифровой зрелости в гостиничном бизнесе.

**Результаты.** В статье рассмотрены теоретические и прикладные аспекты формирования понятия цифровой зрелости применительно к гостиничному бизнесу, проведён анализ подходов к определению понятия цифровой зрелости, представленных как отечественными, так и зарубежными авторами. На основе обобщения теоретических источников и отраслевой специфики сформулирована интерпретация цифровой зрелости гостиницы как уровня её способности устойчиво и стратегически интегрировать цифровые технологии в бизнес-процессы, управление персоналом и обслуживание гостей. Выделены ключевые характеристики зрелости: стратегическая направленность, организационная гибкость, технологическая оснащённость, цифровая культура и клиентоцентричность. Цифровая зрелость в гостиничной индустрии должна учитывать баланс между технологичностью и человеческим фактором.

**Выводы.** В исследовании уточнено понятие цифровой зрелости применительно к гостиничному бизнесу. Установлено, что цифровая зрелость включает не только уровень технологического развития, но и стратегическую, организационную и культурную готовность отеля к цифровой трансформации. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к диагностике и развитию цифровой зрелости для обеспечения устойчивости гостиничного бизнеса в условиях цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровая зрелость; гостиницы; эффективность предприятия; цифровизация; цифровая трансформация; средства размещения.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Пирогова О. Е., Четвернин Е. И. Особенности формирования понятия цифровой зрелости в гостиничной индустрии // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 128–139. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-128-139>

Поступила в редакцию 07.04.2025

Принята к публикации 02.05.2025

Опубликована 30.06.2025

© Пирогова О. Е., Четвернин Е. И., 2025

## Features of formation of the concept of digital maturity in the hotel industry

Oksana E. Pirogova<sup>1</sup> ✉, Evgeny I. Chetvernin<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
29/B Polytechnicheskaya Str., St. Petersburg 195251, Russian Federation

✉ e-mail: kafedra17@rambler.ru

### Abstract

**The relevance** of the research is due to the need to systematize and clarify the conceptual framework in the field of digital transformation of the hotel business, which is a prerequisite for the formation of methodologically sound approaches to the diagnosis and management of digital maturity of hotel enterprises. This problem is of particular importance in the context of increasing demands on the quality of service, increased competition and the need to ensure the sustainable development of the hotel business in the digital economy.

**The purpose** is to formulate a characteristic of the concept of digital maturity of the hotel business, taking into account its specifics.

**Objectives:** to analyze the existing definitions of digital maturity; to identify the key characteristics of the digital maturity of hotels; to propose a formulation of the concept taking into account the specifics of the hotel business.

**Methodology.** The research was based on a systematic approach, interpretation, analysis, synthesis in relation to the concept and characteristics of digital maturity in the hotel business.

**Results.** The article examines the theoretical and applied aspects of the formation of the concept of digital maturity in relation to the hotel business, analyzes approaches to the definition of digital maturity, presented by both domestic and foreign authors. Based on the generalization of theoretical sources and industry specifics, the interpretation of the digital maturity of the hotel is formulated as the level of its ability to sustainably and strategically integrate digital technologies into business processes, personnel management and guest service. The key characteristics of maturity are highlighted: strategic orientation, organizational flexibility, technological equipment, digital culture and customer-centricity. Digital maturity in the hotel industry must take into account the balance between technology and the human factor.

**Conclusions.** The study clarifies the concept of digital maturity in relation to the hotel business. It has been established that digital maturity includes not only the level of technological development, but also the strategic, organizational and cultural readiness of the hotel for digital transformation. The conclusion is made about the need for an integrated approach to the diagnosis and development of digital maturity to ensure the sustainability of the hotel business in a digital economy.

**Keywords:** digital maturity; hotels; enterprise efficiency; digitalization; digital transformation; accommodation facilities.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Pirogova O.E., Chetvernin E.I. Features of formation of the concept of digital maturity in the hotel industry. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):128–139. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-128-139>

Received 07.04.2025

Accepted 02.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Цифровая зрелость рассматривается как индикатор готовности предприятия к функционированию в условиях цифровой среды и служит основой для формирования цифровой стратегии. Её оценка и понимание становятся необходимыми не только на уровне государства и крупных

корпораций, но и в сфере гостеприимства, где эффективность напрямую зависит от качества взаимодействия с клиентом и скорости адаптации к изменениям.

Актуальность внедрения цифровых решений в гостиницах подтверждается и статистическими данными по результатам опроса, проведённого компанией

TeamJet в ноябре 2024 г. среди представителей гостиничного рынка России. Порядка 73% отельеров используют в работе отраслевые цифровые решения, 45% из них применяют цифровые сервисы на регулярной основе, 28% – иногда, 11% находятся на стадии внедрения, 16% не используют цифровые сервисы вовсе или только задумываются об их использовании.

Показательно, что интерес к теме цифровой трансформации устойчиво растёт. По данным Deloitte, с 2016 по 2022 гг. в отчетах анализируемых компаний более 600 раз упоминались слова, связанные с цифровыми изменениями. Около 55% слов были связаны с цифровыми изменениями с тенденцией к росту.

Наибольшая частота терминов была связана с оцифровкой отношений между компаний и клиентом, прорывными технологиями и потенциальными операциями, которые можно оцифровать.

Вопросам цифровой трансформации было посвящено достаточно большое количество публикации, индексируемых в электронной библиотеке E-library. На рисунке 1 представлены запросы интереса к данной теме по годам. Особый интерес к понятию «цифровая трансформация» наблюдается с 2019 по 2021 гг. Это связано с тем, что существовали коронавирусные ограничения и была необходимость ограничить контакты людей и перевести процессы в цифровой формат.



Рис. 1. Динамика количества публикации, посвященных цифровой трансформации (<https://elibrary.ru/>)

На рисунке 2 представлена динамика количества публикации, посвященных понятию цифровой зрелости. Исходя из данных рисунка 2, первые индексируемые в E-library публикации, связанные с этим понятием, появились двумя годами позже. Особенный рост количества публикаций также совпадает с периодом коронавирусных ограничений.

Первые индексируемые материалы на E-library по теме цифровой зрелости были опубликованы на несколько лет позже, чем статьи о цифровой трансформации.

На наш взгляд, это связано с развитием явления цифровой трансформации, которое отражает процесс изменений под влиянием цифровизации. В данном случае сформировалась потребность в оценке результатов, понимания степени успешности и глубины изменений. Таким образом, понятие «цифровая зрелость» является логической частью цифровой трансформации, которая сформировалась в качестве инструмента управления и диагностики цифрового развития организации.

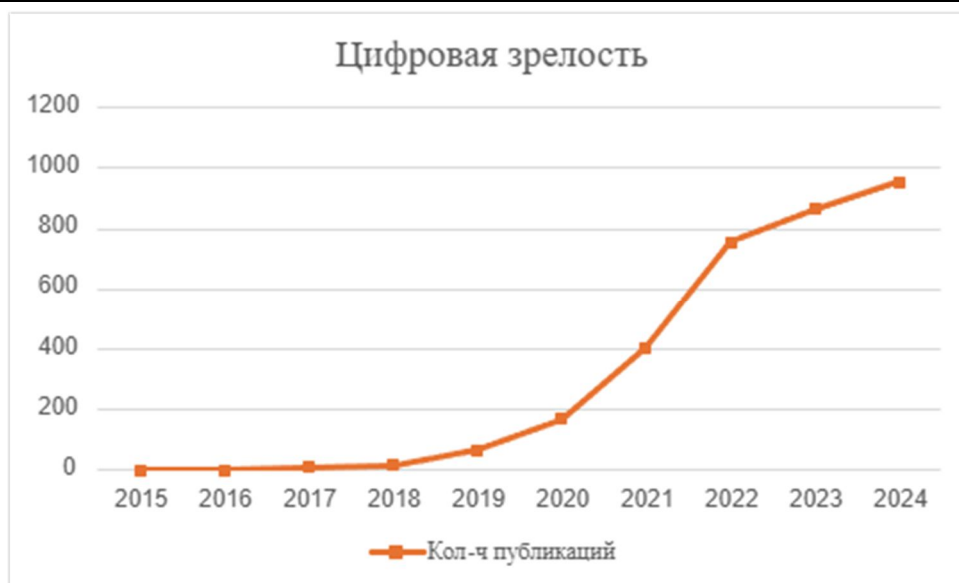


Рис. 2. Динамика количества публикации, посвященных цифровой зрелости (<https://elibrary.ru/>)

Необходимость понимания цифровой зрелости усиливается в государственной политике. В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» определена национальная цель – «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы». В большей степени это связано с цифровизацией государственного и муниципального управления, общественно важных услуг и обеспечения цифрового суверенитета [1]. Однако нельзя сказать, что это не отразится определенным образом на экономике и не будет изолировано только в области государственного управления.

Роль цифровых технологий в гостиничном бизнесе постоянно растет, несмотря на то, что гостиничный бизнес предполагает высокую долю взаимодействия «человек – человек». Существует потребность и стремление к эксплуатационной эффективности, формированию персонализированного гостевого опыта, бесшовности обслуживания, взаимной интеграции платформ для автоматизации [2].

## Материалы и методы

Трансформация понятия «цифровая зрелость» представлена во многих работах отечественных ученых. В результате проведенного анализа понятийного аппарата, связанного с цифровой зрелостью, в таблице 1 представлены авторы, определения и основные характерные особенности определения «цифровая зрелость».

На основании изложенных выше определений и их характеристик можно сказать, что цифровая зрелость несет в себе статичную составляющую<sup>1</sup> – уровень цифрового развития – и динамичную [8] – процесс постоянного совершенствования, адаптации к цифровой среде и прогнозирования, формируя собственную стратегию для каждой компании [9].

Цифровая зрелость организации предполагает использование цифровых технологий для достижения стратегических результатов в рамках всей организации. В этот процесс вовлекаются все уровни и функции бизнеса, включая руководство, персонал, процессы, данные и клиентов [10].

<sup>1</sup> Мачалкин С. Е. Специфика развития гостиничного бизнеса в России на современном этапе хозяйствования: дис. ... канд. экон. наук / ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»; ТГУ им. Г. Р. Державина. Тамбов, 2012. 156 с.

**Таблица 1.** Определения понятия цифровая зрелость и его характеристики

Автор	Определение понятия	Характеристика
А. С. Погорельцева, И. Г. Саимьянова [3]	Цифровая зрелость как некоторое состояние во времени, в котором находятся участники экономических отношений для достижения целей с использованием цифровых технологий	Этапы цифровизации, использование технологий для достижения целей
И. В. Асланова, А. И. Куличкина [4].	Цифровая зрелость — это реакция организации на изменения цифровой среды через внедрение технологий в бизнес-процессы и развитие необходимых компетенции персонала в данной области	Адаптивность и гибкость организации к изменению внешней и цифровой среды
Компания Deloitte [5]	Цифровая зрелость как степень цифровой трансформации, где последнее является процессом превращения аналогового предприятия в цифровое, т. е. предприятие, использующее технологии для всех аспектов бизнес-процессов	Всеобъемлющая цифровая интеграция (операционная деятельность, маркетинг, клиентский опыт и др.)
Л. В. Шабалина [6]	Цифровая зрелость — это постепенный и длительный процесс, который не может быть реализован в относительно короткое время. Речь идет об адаптации, развитии и непрерывности процесса управления изменениями, который в итоге приводит к стратегии управления изменениями в рамках сложившихся бизнес-процессов	Эволюционный характер изменений, стратегическое управление изменениями
G. C. Kane, [7]	Цифровая зрелость систематическая подготовка предприятия к цифровым изменениям	Способность проактивно реагировать на изменения, прогнозирование изменений

Компаниями управляют люди, и в данном случае человеческий фактор имеет определяющее значение. Соответственно цифровая зрелость организации формируется при развитии цифровых компетенций персонала.

Цифровая зрелость в гостиничном бизнесе позволит решить ряд проблем, связанных с управлением, обслуживанием гостей, маркетингом и финансовыми показателями [11]. В современных условиях отели сталкиваются с высокой конкуренцией, ростом ожиданий клиентов и необходимостью оптимизации затрат. Определенный уровень цифровой зрелости предполагает, что гостиничные предприятия справятся с указанными проблемами за счет автоматизации, персонализации и интеграции инновационных технологий [12].

Одной из ключевых проблем, которую решает цифровая зрелость, является неэффективность управления гостиницей. В гостиничных предприятиях есть множество ручных процессов и опера-

ций, проблема неструктурированных данных и отсутствие интеграции между различными системами.

Также сложные и неупорядоченные процессы, дублирование задач и ограниченная управляемость ресурсам замедляют работу гостиницы, увеличивают затраты и снижают уровень контроля. Системное внедрение цифровых технологий предполагает возможность оптимизировать взаимодействие между подразделениями, ускорить принятие решений и повысить прозрачность бизнес-процессов для всех заинтересованных лиц.

Гостиничный бизнес характеризуется рядом особенностей, определяющих специфику внедрения цифровых технологий. В первую очередь это осуществление деятельности на стыке материального и нематериального поля, одновременность процессов производства и потребления, неоднородность гостиничной услуги, высокая чувствительность к изменениям внешней среды [13].

Есть зависимость предприятия от качества обслуживания относительно класса гостиничного предприятия. В данном случае ожидания гостей находятся не только в сфере условий проживания, обслуживания, определенного перечня услуг, но и сформированных ожиданий в зависимости от класса гостиницы.

Остается высокая роль человеческого фактора, где сотрудники осуществляют непосредственный контакт с гостями. От работы сотрудника может зависеть деятельность всей компании в плане репутации, имиджа и внутренних процессов. В особенности, если в организации малое число номеров и для обслуживания не требуется большое количество персонала [14].

Сезонные колебания спроса, где гостиничные предприятия сталкиваются с пиковыми периодами (например, праздники или туристические сезоны) и периодами низкого спроса. В связи с этим отели используют динамическое ценообразование по аналогии с ценообразованием авиакомпаний. Конечно, есть исключения, где тарифы изменяются от дня ко дню, или есть сезонное распределение цен, или они статичны на протяжении всего сезона.

Оmnikanальность взаимодействия с гостями подразумевает работу через онлайн-платформы по бронированию услуг, социальные сети и официальные сайты. Через каналы связи начинается обслуживание гостей с целью доведения гостя до бронирования номера и послепродажного обслуживания, когда гость уже выехал и целью предприятия является повторное бронирование.

Безопасность данных и конфиденциальность являются неотъемлемой частью гостиничного бизнеса. Она подразумевает под собой защиту платежных данных, персональных данных на этапах бронирования, заселения и проживания. Работа с данными клиентов и внутренними процессами требует защиты от внешних и внутренних рисков. Определенный уро-

вень цифровой зрелости предполагает выстраивание устойчивой системы управления безопасностью, минимизации потенциальных угроз и обеспечение работы бизнеса.

Гостиничные предприятия обслуживают гостей разных культур, стран и возможностей, что требует от организации понимания их особенностей: питания, условий размещения, физических возможностей, культуры общения и решения проблем [15].

Территориальная непропорциональность – сосредоточение предприятий в центре дестинации и отсутствие гостиниц с приемлемым уровнем сервиса и условий проживания на периферии.

Взаимосвязь гостиничных услуг с целями путешественника – зависимость предприятия от туристических операторов и туристических агентов, формирующих и реализующих туристический продукт.

Развитие цифровой зрелости в гостиничном бизнесе предлагает потенциальные конкурентные преимущества, охватывающие операционные процессы, клиентский сервис, маркетинговые стратегии и финансовые показатели.

Одним из ключевых аспектов является автоматизация управления отелем, позволяющая значительно сократить операционные издержки и оптимизировать использование ресурсов.

Финансовая стабильность – это аспект, на который влияет уровень цифровой зрелости. В условиях нестабильного и сезонного спроса, высокой конкуренции управление доходами требует точного анализа данных и способности гибко адаптироваться к изменениям рынка. Предполагается, что внедрение технологий помогает гостиницам более эффективно прогнозировать потребности, управлять ресурсами и снижать потери от неиспользованных возможностей.

Гостиницы могут предлагать индивидуализированные предложения, гибкие условия проживания, что увеличи-

вает удовлетворенность клиентов и способствует их повторному бронированию.

С точки зрения маркетинга технологии позволяют расширить каналы привлечения клиентов. Гостиницы с высоким уровнем цифровой зрелости активно используют омниканальные продажи, автоматизированные системы email-маркетинга и инструменты управления онлайн-репутацией. Гостиничный бизнес также сталкивается с проблемой эффективного позиционирования на рынке. Недостаточная узнаваемость среди целевой аудитории и слабая работа с репутацией могут ограничивать привлечение новых клиентов. Достижение определенного уровня цифровой зрелости позволяет выстраивать стратегию взаимодействия с аудиторией, укреплять репутацию и создавать устойчивое присутствие на рынке.

Одним из главных недостатков является высокая стоимость внедрения новых технологий. Приобретение и интеграция цифровых систем, таких как PMS, CRM, BI-аналитика и инструменты автоматизации, требуют значительных финансовых вложений, что может быть серьезным барьером, учитывая, что в классическом понимании гостиниц они требуют крупных капитальных вложений для выхода на рынок.

Другой проблемой является сложность адаптации персонала к новым технологиям. Автоматизация и цифровизация процессов требуют переобучения сотрудников и развития новых компетенций. Сопrotивление изменениям, нехватка IT-специалистов и необходимость регулярного обучения персонала могут замедлить процесс цифровизации [16].

Зависимость от цифровых систем также представляет собой потенциальную угрозу. Технические сбои, сбои в облачных сервисах, хакерские атаки и киберугрозы могут нанести вред работе гостиницы, привести к утечке данных гостей и нанести ущерб репутации отеля.

Кроме того, важно учитывать вопрос сохранения персонализированного сервиса. В гостиничном бизнесе высокую ценность имеет живое общение с гостем. Чрезмерная автоматизация и сокращение количества сотрудников могут негативно повлиять на уровень сервиса, особенно в отелях премиум-класса [17].

В современном мире разнообразие и удобство цифровых сервисов, начиная от онлайн-бронирования и мгновенного подтверждения номера до персонализированных предложений, формируют определенный клиентский опыт. Цифровизация в целом позволяет повысить уровень удовлетворенности гостей, создавая гибкие и комфортные условия проживания, где каждое взаимодействие с отелем происходит комфортно и эффективно как для гостя, так и для сотрудников компании.

### **Результаты и их обсуждение**

На основе анализа понятийного аппарата и практических особенностей отельной отрасли цифровая зрелость в гостиницах охватывает пять взаимосвязанных аспектов [18]

Стратегический аспект определяет наличие цифровой повестки на уровне высшего менеджмента, интеграцию целей цифровизации в общую бизнес-стратегию, формирование видения в направлении цифровой трансформации.

Организационный аспект – это цифровизация бизнес-процессов, формирование гибкости структур и изменение внутренних регламентов и операций с учётом цифровых возможностей.

Технологический аспект включает в себя инфраструктуру, архитектуру решений, степень автоматизации и взаимосвязи между цифровыми системами.

Культурный и человеческий аспекты включают в себя цифровую компетентность персонала, наличие внутрикорпоративной поддержки инноваций, обучающих практик и адаптацию персонала к цифровым изменениям.

Клиентоцентричность отражает фокус на повышении ценности для клиента через персонализацию сервиса, цифровые каналы взаимодействия, анализ клиентских данных и постобслуживание – выстраивания бизнес-процессов вокруг проблем, которые решает бизнес по отношению к гостю.

Цифровая зрелость в гостиничных предприятиях имеет следующие отличительные особенности [19]: преобладание живого сервиса, что требует баланса между автоматизацией и персональным контактом; мультиканальность

управления взаимоотношениями с клиентами (до, во время и после пребывания); высокое значение гибкости в работе с персоналом и в операционных решениях; разнообразие ожиданий со стороны клиентов, включая культурные и поведенческие аспекты; чувствительность к уровню доверия, безопасности и репутации, что делает цифровую зрелость не только операционным, но и имиджевым ресурсом.

Рассмотрим характерные черты и особенности цифровой зрелости гостиничного предприятия (табл. 2).

**Таблица 2.** Выявленные особенности цифровой зрелости гостиничного предприятия

Характерная черта	Описание
Интеграция цифровизации в клиентский путь	Согласованное использование цифровых инструментов на всех этапах взаимодействия с гостем – от бронирования до постобслуживания
Баланс между технологиями и персонализированным сервисом	Технологии усиливают, но не заменяют живое обслуживание
Адаптивность к сезонным и рыночным колебаниям	Способность отеля гибко управлять загрузкой, ценами и маркетингом с опорой на цифровые данные
Организационно-технологическая гибкость	Оперативность изменять процессы и интегрировать технологии без ущерба для сервиса
Цифровая безопасность и защита данных	Наличие устойчивой системы защиты персональных и платёжных данных гостей
Развитая цифровая культура персонала	Цифровая подготовка сотрудников и их вовлечённость в инновационные процессы

Понятие «цифровая зрелость» в гостиничном бизнесе приобретает отраслевую специфику, обусловленную особенностями предоставляемой услуги, характером клиентского взаимодействия и высоким значением человеческого фактора. В отличие от промышленности или банковского сектора, где цифровизация предполагает автоматизацию последовательных линейных процессов, в гостиничном деле это требует настройки цифровых решений с учётом эмоциональной составляющей сервиса, сезонной изменчивости спроса, ожидания персонализированного подхода, что в контексте гостиничного предприятия является ресурсоёмким. Это поднимает вопрос о необходимости

оценки использования ресурсов или создания дополнительной ценности продукта, используя текущие ресурсы с применением технологий

Указанные особенности цифровой зрелости гостиниц не являются изолированными. Между ними существует внутренняя взаимосвязь. Стратегия устанавливает направление цифрового развития и определяет, какие организационные изменения необходимы. Организационная гибкость гостиничных предприятий обеспечивает реализацию технологических решений. Технологическая инфраструктура создаёт основу для персонализированного сервиса и цифрового взаимодействия с гостями. При этом существует зависимость от

человеческого ресурса, т. е. уровня цифровой подготовки, вовлечённости персонала и культуры инноваций.

Внутренние усилия отеля с точки зрения цифровизации процессов, и в особенности продолжающегося широкого использования человеческих ресурсов, создают ценность гостиничного продукта с материальной стороны (номерной фонд, питание, общественные зоны) и нематериальной стороны (эмоции, обслуживание, человеческий контакт).

Таким образом, цифровая зрелость гостиничного предприятия показывает не только внутреннюю эффективность компании, но также влияет на внешнее восприятие.

Цифровая зрелость гостиничного предприятия – это уровень готовности и способности гостиничного предприятия эффективно и устойчиво интегрировать цифровые технологии в стратегию, операционные процессы и клиентский сервис с учетом специфики гостиничного продукта, а именно: высокой роли человеческого фактора, сезонных колебаний спроса и необходимости индивидуализации услуг. Это состояние, при котором цифровая трансформация не является разовым процессом, а встроена в бизнес-модель, организационную культуру и управленческие практики отеля.

## Выводы

Цифровая зрелость становится не просто фактором конкурентного преимущества, а критерием устойчивости гостиничного бизнеса. Предполагается, что гостиницы, которые смогут эффективно интегрировать цифровые решения, обеспечат себе устойчивое будущее, повышая уровень лояльности клиентов, снижая операционные издержки и максимизируя доходность.

Процесс цифровизации требует не только технологических инвестиций, но и изменения организационной культуры. Важно не только внедрять инновационные решения, но и обучать сотрудников работать в новой цифровой среде, развивать их компетенции и формировать гибкое мышление.

Достижение цифровой зрелости возможно при последовательном подходе к модернизации бизнес-процессов, обеспечении безопасности данных и интеграции инновационных решений в долгосрочную стратегию развития. В условиях высокой конкуренции цифровизация становится фактором, определяющим выживаемость гостиничных предприятий. Компании, которые не адаптируются к изменяющимся условиям рынка, рискуют потерять клиентов, уступая место более технологически продвинутым конкурентам.

## Список литературы

1. Кудрявцева Т. Ю., Кожина К. С. Основные понятия цифровизации // Вестник Академии знаний. 2021. № 44(3). С. 149-151. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11228>
2. Полищук О. А., Казарян Ш. Г., Копылова Д. А. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как необходимое условие успешного функционирования отелей // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 5. С. 71-82. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-5-71-82>
3. Погорельцев А. С., Салимьянова И. Г. Особенности оценки цифровой зрелости организаций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 5-2(137). С. 118-125.
4. Асланова И. В., Куличкина А. И. Исследование и оценка цифровой зрелости организации // Кластеризация цифровой экономики: теория и практика / И. В. Асланова, А. В. Бабкин, О. Г. Блажевич [и др.] СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. С. 602-626. <https://doi.org/10.18720/IEP/2020.6/24>

5. Pivoting to digital maturity. Seven capabilities central to digital transformation. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html> (дата обращения: 20.03.2025).

6. Шабалтина Л. В. Цифровая зрелость как инструмент целенаправленной трансформации технологических укладов // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 6. С. 2055-2072. <https://doi.org/10.18334/ce.16.6.114863>. EDN IXMDTM

7. Kane G. C. Digital Maturity, Not Digital Transformation. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/> (дата обращения: 20.03.2025).

8. Проценко Ю. В. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса // Промышленная политика в Российской Федерации. 2024. № 1-3. С. 7-13.

9. Ермоленко В. В., Цигип А. С. Модель современного отеля в условиях цифровизации: формирование новых уникальных конкурентных преимуществ // Управление инновационной экосистемой региона и коммерциализацией нововведений. Организационное, аналитическое и информационно-документационное сопровождение деятельности инфраструктуры: сборник трудов V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием, г. Краснодар, 24–29 мая 2021 года / отв. редактор В. В. Ермоленко. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2021. С. 332-338.

10. Боженко Е. С., Варданын А. А. Современные цифровые технологии как основа совершенствования стандартов гостиничного сервиса // Многополярная глобализация и Россия: материалы VIII Международной научно-практической конференции памяти А. Ю. Архипова, г. Ростов-на-Дону – г. Таганрог, 20–22 мая 2021 года. Ростов н/Д: Южный федеральный университет, 2021. С. 32-34. EDN INLSZT

11. Инновационная экосистема индустрии гостеприимства и туризма в условиях цифровизации / М. К. Ашинова, Л. В. Пригода, С. К. Ешугова, Г. В. Кадакоева // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 10. С. 3659-3676. <https://doi.org/10.18334/ce.17.10.119229>

12. Xiyang Ka, Jingyi Tang, Tianyu Ying. A Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises // Journal of theoretical and applied electronic commerce research. 2023. N 18(3). P. 1511-1528.

13. Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 38-52. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>

14. Котельников Д. А. Цифровая трансформация туристской индустрии: опыт Санкт-Петербурга // Экономика и предпринимательство. 2023. № 8(157). С. 1213-1220. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.157.8.229>

15. Пирогова О. Е., Мустафина А. В. Веб-доступность в туристическом секторе: анализ туристического портала Санкт-Петербурга // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 3(129). С. 168-171. EDN IGIOJG

16. Крыжановская О. А., Мальцева И. Ф. Особенности российского бренд-менеджмента и его влияние на эффективность стратегического управления территориальным развитием // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8, № 1(26). С. 47-54.

17. Мальцева И. Ф., Крыжановская О. А. Институциональное обеспечение стратегического планирования в Российской Федерации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8, № 2(27). С. 31-38.

18. Алексахин А. Н., Нохтуева Е. Н., Байтимерова Л. С. Цифровая трансформация в сфере туризма: тенденции и перспективы развития // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 674-679. EDN CRVNCT

19. Левченко К. К. Структурно-функциональная модель цифровой платформы в туризме // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 3А. С. 285-293. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.70.77.066>. EDN PUDCBU

## References

1. Kudryavtseva T.Yu., Kozhina K.S. Basic concepts of digitalization. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;(44):149-151. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11228>

2. Polishchuk O.A., Kazaryan Sh.G., Kopylova D.A. Digital transformation of the hotel business as a necessary condition for the successful functioning of hotels. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(5):71-82. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-5-71-82>

3. Pogoreltsev A.S., Salimyanova I.G. Features of assessing the digital maturity of organizations. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*. 2022;(5-2):118-125. (In Russ.)

4. Aslanova I.V., Kulichkina A.I. Research and evaluation of the digital maturity of an organization. In: Aslanova I.V., Babkin A.V., Blazevich O.G., et al. *Klasterizatsiya tsifrovoi ekonomiki: teoriya i praktika = Clusterization of the digital economy: theory and practice*. St. Petersburg: POLYTECH PRESS; 2020. P. 602-626. (In Russ.) <https://doi.org/10.18720/IEP/2020.6/24>

5. Pivoting to digital maturity. Seven capabilities central to digital transformation. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html> (accessed 20.03.2025).

6. Shabaltina L.V. Digital maturity as a tool for purposeful transformation of technological structures. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2022;16(6):2055-2072. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.16.6.114863>. EDN IXMDTM

7. Kane G.C. Digital Maturity, Not Digital Transformation. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/> (accessed 20.03.2025).

8. Protsenko Yu.V. Digital transformation of the hotel business. *Promyshlennaya politika v Rossiiskoi Federatsii = Industrial policy in the Russian Federation*. 2024;(1-3):7-13. (In Russ.)

9. Ermolenko V.V., Tsigip A.S. The model of a modern hotel in the context of digitalization: the formation of new unique competitive advantages. In: Ermolenko V.V. (ed.) *Upravlenie inno-vatsionnoi ekosistemoi regiona i kommertsializatsiei novovvedenii. Organizatsionnoe, analiticheskoe i informatsionno-dokumentatsionnoe soprovozhdenie deyatel'nosti infrastruktury: sbornik trudov V Vserossiiskoi (natsional'noi) nauchno-prakticheskaya konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, g. Krasnodar, 24–29 maya 2021 goda = Management of the innovative ecosystem of the region and the commercialization of innovations. Organizational, analytical, information and documentation support of infrastructure activities: Proceedings of the V All-Russian (National) Scientific and Practical Conference with International Participation, 24-29 May 2021, Krasnodar*. Krasnodar: Kubanskii gosudarstvennyi universitet; 2021. P. 332-338. (In Russ.)

10. Bozhenko E.S., Vardanyan A.A. Modern digital technologies as the basis for improving hotel service standards. In: *Mnogopolyarnaya globalizatsiya i Rossiya: Materialy VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii pamyati A.Yu. Arkhipova = Multipolar globalization and Russia: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference in memory of A.Y. Arkhipov, 20-22 May 2021, Rostov-on-Don – Taganrog*. Rostov-on-Don: Yuzhnyi federal'nyi universitet; 2021. P. 32-34. (In Russ.) EDN INLSZT

11. Ashinova M.K., Prigoda L.V., Yeshugova S.K., Kadakoeva G.V. The innovative ecosystem of the hospitality and tourism industry in the context of digitalization. *Kreativnaya*

*ekonomika = Creative Economy*. 2023;17(10):3659-3676. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.17.10.119229>

12. Xiyan Ka, Jingyi Tang, Tianyu Ying. A Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023;(18):1511-1528.

13. Gileva T.A. Digital maturity of an enterprise: assessment and management methods. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika = USNTU Bulletin. Science, Education, Economics. Series: Economics*. 2019;(1):38-52. (In Russ.) <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>

14. Kotelnikov D.A. Digital transformation of the tourism industry: the experience of St. Petersburg. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2023;(8):1213-1220. (In Russ.) <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.157.8.229>

15. Pirogova O.E., Mustafina A.V. Web accessibility in the tourism sector: an analysis of the St. Petersburg tourism portal. *Nauka i biznes: puti razvitiya = Science and Business: Ways of Development*. 2022;(3):168-171. (In Russ.) EDN IGIOJG

16. Kryzhanovskaya O.A., Maltseva I.F. Features of Russian brand management and its impact on the effectiveness of strategic management of territorial development. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2018;8(1):47-54. (In Russ.)

17. Maltseva I.F., Kryzhanovskaya O.A. Institutional support for strategic planning in the Russian Federation. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2018;8(2):31-38. (In Russ.)

18. Aleksakhin A.N., Nokhtueva E.N., Baytimerova L.S. Digital transformation in the field of tourism: trends and development prospects. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;(3):674-679. (In Russ.) EDN CRVNCT

19. Levchenko K.K. Structural and functional model of a digital platform in tourism. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2023;13(3A):285-293. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.70.77.066>. (In Russ.) EDN PUDCBU

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Пирогова Оксана Евгеньевна**, доктор экономических наук, профессор Высшей школы сервиса и торговли, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация,  
e-mail: kafedra17@rambler.ru,  
ORCID: 0000-0002-9147-0758

**Oksana E. Pirogova**, Doctor of Sciences (Economics), Professor of the Higher School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation,  
e-mail: kafedra17@rambler.ru,  
ORCID: 0000-0002-9147-0758

**Четвернин Евгений Иванович**, аспирант, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация,  
e-mail: evchet@yandex.ru

**Evgeny I. Chetvernin**, Post-Graduate Student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation,  
e-mail: evchet@yandex.ru

---

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

---

## ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL SOCIO- ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

---

Оригинальная статья / Original article

УДК 338

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-140-151>



### Логическая структура регионального ресурсного потенциала в контексте обеспечения экономического суверенитета

Т. Ю. Ткачева<sup>1</sup> ✉, А. А. Чепига<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: [tat-tkacheva@yandex.ru](mailto:tat-tkacheva@yandex.ru)

#### Резюме

**Актуальность** темы исследования определяется развитием элементов регионального ресурсного потенциала, оценка которых позволит рационально его использовать в контексте обеспечения экономического суверенитета. Экономическая самостоятельность региона напрямую зависит от эффективного и сбалансированного управления его ресурсным потенциалом. Для этого необходимо не только развивать собственные ресурсы (природные, производственные, инновационные), но и активно привлекать инвестиции, совершенствовать инфраструктуру и налаживать межрегиональные связи.

**Цель.** Основной целью исследования является теоретическое обоснование элементов логической структуры регионального ресурсного потенциала в контексте обеспечения экономического суверенитета.

**Задачи:** проанализировать теоретические взгляды к определению элементов регионального ресурсного потенциала; дополнить классификацию элементов регионального ресурсного потенциала; обосновать актуальные направления развития регионального ресурсного потенциала в контексте обеспечения экономического суверенитета.

**Методология.** При проведении исследования были использованы следующие методы: методы структурной, статистической и динамической оценки изучаемых процессов, графической и табличной интерпретации эмпирико-фактологической информации.

**Результаты.** Теоретическая значимость исследования заключается в результатах, позволяющих развивать теорию управления ресурсным потенциалом в государстве. Региональный ресурсный потенциал развивается как совокупность базовых, инфраструктурных, цифровых активов-факторов, имеющих в экономическом пространстве. В современных условиях регионы должны быть целеориентированы использовать ресурсный потенциал на стимулирование развития экономики предложения, акцентированной на внутренний рынок, в том числе на импортозамещение, масштабное наращивание производительных сил и сферы услуг, развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, передовых технологий и внутреннего туризма.

**Выводы.** Элементы ресурсного потенциала регионов в результате реализации мегапроектов, отраслевых проектов, проектов пространственного развития могут быть сформированы и развиваться по принципу вложенности («принцип матрешки»), который предусматривает размещение и развитие одного или нескольких элементов ресурсного потенциала внутри других при компоновке системы.

---

© Ткачева Т. Ю., Чепига А. А., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):140–151

**Ключевые слова:** экономический суверенитет; ресурсный потенциал региона; пространственное развитие; активы-факторы ресурсного потенциала; проекты технологического суверенитета; проекты структурной адаптации экономики.

**Финансирование:** Публикация выполнена в рамках государственного задания на 2025 год № 075-03-2025-526.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Ткачева Т. Ю., Чепига А. А. Логическая структура регионального ресурсного потенциала в контексте обеспечения экономического суверенитета // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 140–151. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-140-151>

Поступила в редакцию 17.04.2025

Принята к публикации 15.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## The logical structure of regional resource potential in the context of ensuring economic sovereignty

Tatyana Yu. Tkacheva<sup>1</sup>✉, Anastasia A. Chepiga<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: [tat-tkacheva@yandex.ru](mailto:tat-tkacheva@yandex.ru)

### Abstract

**The relevance** of the research topic is determined by the development and improvement of the state policy for the formation of economic sovereignty of the Russian Federation. The import substitution policy implemented in recent years has yielded positive economic solutions that make it possible not to experience a shortage of goods and production components. With the support of federal and regional authorities, the subjects of economic sovereignty formation (special economic zones, industrial parks, industrial and innovation clusters, etc.) are actively developing.

**Purpose.** The main purpose of the study is to substantiate promising areas for ensuring the economic sovereignty of the Russian Federation in the context of the development of regional investment infrastructure.

**Objectives:** to analyze theoretical views on the definition of elements of regional resource potential; to supplement the classification of elements of regional resource potential; to substantiate the current directions of development of regional resource potential in the context of ensuring economic sovereignty.

**Methodology.** The methodological basis of the study was the works of domestic scientists in the field of theory and practice of economic policy, economic regulation, and increasing the stability of the economy in the face of sanctions.

**Results.** The results of the study show that the most promising areas for ensuring economic sovereignty are the financing of infrastructure and high-tech industries, the development and support of industrial parks, industrial clusters, the development of investment activity, including through the support of large investment projects, and increasing the efficiency of investments in fixed assets.

**Conclusion.** The results of the study show that the most promising areas for ensuring economic sovereignty are the financing of infrastructure and high-tech industries, the development and support of industrial parks, industrial clusters, the development of investment activity, including through the support of large investment projects, and increasing the efficiency of investments in fixed assets.

**Keywords:** economic sovereignty; resource potential of the region; spatial development; assets-factors of resource potential; projects of technological sovereignty; projects of structural adaptation of the economy.

**Funding:** The publication was carried out within the framework of the state assignment for 2025 No. 075-03-2025-526.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Tkacheva T.Yu., Chepiga A.A. The logical structure of regional resource potential in the context of ensuring economic sovereignty. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(3):140–151. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-140-151>

Received 17.04.2025

Accepted 15.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

## Введение

В последние годы достаточно большое количество исследований посвящено сохранению суверенитета государства [1], факторам экономического суверенитета [2] и перспективам его развития [3]. Во многих публикациях представлены практические вопросы эффективного управления ресурсным потенциалом на прорывных направлениях [4], которые позволяют обеспечить производственные условия для создания и развития производств пятого и шестого технологических укладов [5]. Экономическая самостоятельность региона напрямую зависит от эффективного и сбалансированного управления его ресурсным потенциалом [6]. Для этого необходимо не только развивать собственные ресурсы (природные, производственные, инновационные) [7], но и активно привлекать инвестиции, совершенствовать инфраструктуру и налаживать межрегиональные связи [8].

## Материалы и методы

При проведении исследования были изучены нормативные акты в сфере экономической безопасности, пространственного развития, стратегического планирования на федеральном и региональном уровнях. Аргументированность положений исследования обеспечивается использованием общенаучных и частнонаучных методов, таких как обследование, мониторинг, институциональный, монографический анализ, сравнительные сопоставления, статистические группировки и экспертные оценки.

## Результаты и их обсуждение

Бифуркационный характер экономических отношений в мировой экономике, с одной стороны, способен генерировать

новые риски и угрозы, с другой – создает предпосылки для модернизации российской экономики, достижения экономического и технологического суверенитетов. Именно ресурсный потенциал регионов способен создать технологическую, социально-экономическую среду для выхода на траекторию успешной реализации проектов структурной адаптации экономики и технологического суверенитета.

Многообразие подходов к интерпретации сущности регионального ресурсного потенциала создает возможности к идентификации и развитию его логической структуры. В рамках исследования логической структуры регионального ресурсного потенциала ученые выделяют различные компоненты, основываясь на их содержании, уровне использования, полезности и других характеристиках. Теоретические подходы исследователей к определению элементов регионального ресурсного потенциала представлены ниже (табл. 1).

На основе представленных подходов можно сделать вывод, что элементы регионального ресурсного потенциала – это многогранная, сложная структура [13], представляющая собой используемые и потенциальные факторы-активы социально-экономической и производственно-хозяйственной деятельности, имеющиеся в экономическом пространстве на уровне «федеральный центр – субъекты Российской Федерации».

Многогранность понятия «ресурсный потенциал региона» позволяет ученым исследовать его различные виды [14]. Рассмотрим систематизацию в единую классификацию ключевых видов регионального ресурсного потенциала по содержанию, характеру формирования, степени использования, степени подверженности к изменениям (табл. 2).

Различные типы ресурсов находятся в тесной взаимосвязи и влияют друг на друга. К примеру, рациональное использование финансово-кредитных ресурсов способствует укреплению инновационно-

аналитического и материально-технического потенциала. В процессе управления региональным развитием необходимо учитывать эти взаимосвязи, обеспечивая гармоничное развитие всех видов ресурсов.

**Таблица 1.** Различные подходы к определению элементов регионального ресурсного потенциала

Автор	Подходы к определению элементов регионального ресурсного потенциала
Л. Е. Скрипкина, Т. Л. Сергеева [9, с. 3]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Географическое положение.</li> <li>• Природно-климатические условия.</li> <li>• Ресурсный потенциал (запасы полезных ископаемых, водные, лесные, земельные ресурсы и т. д.).</li> <li>• Трудовые ресурсы.</li> <li>• Демографическая ситуация региона.</li> <li>• Наличие основных фондов</li> </ul>
Т. Ю. Черепухин <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Природно-ресурсный потенциал.</li> <li>• Трудовой потенциал.</li> <li>• Предпринимательский потенциал.</li> <li>• Финансовый потенциал.</li> <li>• Информационный потенциал.</li> <li>• Научно-технологический потенциал</li> </ul>
Е. А. Дынников [10, с. 1]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Природные.</li> <li>• Трудовые.</li> <li>• Материальные.</li> <li>• Интеллектуальные.</li> <li>• Финансовые.</li> <li>• Кредитные.</li> <li>• Инвестиционные.</li> <li>• Информационные.</li> <li>• Имиджевые</li> </ul>
О. А. Ломовцева, К. О. Виноградова [11, с. 4]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Материально-технический (природно-ресурсный, экономико-географический, демографический потенциалы).</li> <li>• Финансово-экономический (трудовой, производственный, социально-инфраструктурный, бюджетный, экспортно-импортный потенциалы).</li> <li>• Инновационно-институциональный (научно-инновационный, инвестиционный, нормативно-правовой потенциалы)</li> </ul>
Е. А. Колесниченко, Н. Н. Нестерова [12, с. 2]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Природно-ресурсный.</li> <li>• Демографический.</li> <li>• Экономический.</li> <li>• Уровень экономического развития.</li> <li>• Экономическая активность.</li> <li>• Уровень жизни населения.</li> <li>• Состояние региональных финансов.</li> <li>• Экономические реформы.</li> <li>• Политическая активность избирателей.</li> <li>• Устойчивость и влияние региональных структур</li> </ul>

<sup>1</sup> Черепухин Т. Ю. Формирование и оценка ресурсного потенциала развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2011. С. 1-13.

**Таблица 2.** Ключевые виды регионального ресурсного потенциала

Вид	Характеристика
Признак № 1. По содержанию	
Финансово-кредитный	Определяется как совокупность финансовых средств и кредитных возможностей, которые доступны для содействия экономическому развитию и осуществления инвестиционных проектов
Инновационно-аналитический	Определяется комплексом инновационных и цифровых ресурсов, технологий и знаний, способствующих экономическому развитию, увеличению производительности и укреплению конкурентоспособности региона
Материально-технический	Формируется из комплекса материальных и технических ресурсов, необходимых для поддержания производственной активности и стабильного функционирования региональной экономики
Признак № 2. По характеру формирования	
Собственный	Формируется из собственных доходов региона
Привлеченный	Частично формируется с помощью кредитов коммерческих банков или бюджетных кредитов
Признак № 3. По степени использования	
Фактический	Ресурсный потенциал региона, достигнутый в настоящий момент
Резервный	Совокупность ресурсов, которые могут быть задействованы в будущем для экономического роста региона, но в настоящее время активно не используется
Признак № 4. По степени подверженности к изменениям	
Стабильный	Характеризуется фиксированным количеством необходимых ресурсов региона и относительно низкой подверженностью изменениям под воздействием внешних факторов
Динамичный	Характеризуется высокой степенью изменений и адаптации к внешним условиям

Ресурсный потенциал региона также не является фиксированным и изменяется под влиянием различных факторов: экономические, технологические и социальные изменения. Важно принимать во внимание динамическую природу абсолютно всех ресурсов при создании стратегий регионального развития, а также обеспечивать гибкость и адаптивность в управлении ими [15, с. 8].

Важно детальнее рассмотреть такой вид регионального ресурсного потенциала, как собственный и привлеченный ресурсный потенциал (табл. 3).

Собственные ресурсы региона и привлеченные инвестиции работают в синергии, усиливая друг друга. Модернизация и автоматизация производственной инфраструктуры невозможны без финансовых вложений и эффективных механизмов государственно-частного партнерства.

**Таблица 3.** Элементы собственного и привлеченного регионального ресурсного потенциала

Собственный региональный ресурсный потенциал	Привлеченный региональный ресурсный потенциал
Природные ресурсы (земельные ресурсы, водные ресурсы, минеральные ресурсы)	Инвестиционные ресурсы (прямые иностранные и внутренние инвестиции, инвестиционные проекты и программы)
Производственный ресурс (инфраструктура предприятий, автоматизация предприятия)	Финансовый ресурс (банковские кредиты и кредиты международных финансовых организаций, фондовые рынки, механизмы государственно-частного партнерства)
Инновационный ресурс (научно-исследовательские разработки)	Инфраструктурный ресурс (развитие транспортных узлов, создание центров поддержки бизнеса)
Социально-экономические ресурсы	Межрегиональное сотрудничество (создание совместных проектов и соглашений)

Целесообразно дополнить классификацию элементов ресурсного потенциала еще двумя признаками:

1) признак 5 – ресурсный потенциал в зависимости от объектов социально-экономического развития государства (ресурсные потенциалы, сформированные в результате реализации отраслевых

проектов, мегапроектов, пространственных приоритетов, ресурсный потенциал федеральных округов – макрорегионов);

2) признак 6 – ресурсный потенциал, сформированный в зависимости от стратегических приоритетов пространственного развития Российской Федерации (табл. 4).

**Таблица 4.** Дополнение классификации элементов ресурсного потенциала<sup>1</sup>

Элементы	Характеристика
Признак № 5 – ресурсный потенциал в зависимости от объектов социально-экономического развития государства и регионов	
Ресурсный потенциал, сформированный в результате реализации отраслевых проектов	Совокупность ресурсов, которые сформированы в результате отраслевых проектов и направленные на обеспечение инфраструктурного развития регионов и государства
Ресурсный потенциал, сформированный в результате реализации мегапроектов	Совокупность ресурсов, которые сформируются в процессе реализации крупнейших торгово-транспортно-логистических проектов, а также по выпуску линеек нового сложного оборудования, мобильной техники и лекарственных средств, что обеспечит устойчивое функционирование и развитие производственных систем, макрорегионов и страны в целом
Ресурсный потенциал, сформированный в результате реализации пространственных приоритетов	Совокупность ресурсов, которые сформируются в процессе реализации проектов и приоритетов пространственного развития государства, направленные на обеспечение инфраструктурного развития (транспорт, топливно-энергетический комплекс, ЖКХ и жилищное строительство, промышленности, социальная сфера и др.)
Ресурсный потенциал федеральных округов (макрорегионов)	Совокупность ресурсов, которые сформированы в результате федеральных и региональных проектов и направленные на достижение национальных целей развития
Признак № 6 – ресурсный потенциал, сформированный в зависимости от стратегических приоритетов пространственного развития Российской Федерации	
Ресурсный потенциал геостратегической территории	Совокупность ресурсов, которые формируются на территории (в границах одного или нескольких субъектов Российской Федерации), имеющей существенное значение для обеспечения территориальной целостности и национальной безопасности и для развития которой требуются дополнительные ресурсы в связи с определенными особенностями жизни и ведения хозяйственной деятельности
Ресурсный потенциал минерально-сырьевого центра	Совокупность ресурсов, формируемых на территории одного или нескольких муниципальных образований или акватории, в пределах которых расположены разрабатываемые месторождения полезных ископаемых, и имеющих единый пункт отгрузки добываемого сырья
Ресурсный потенциал малого города	Совокупность ресурсов, формируемых в городе с численностью населения менее 50 тыс. человек
Ресурсный потенциал нового экспериментального населенного пункта	Совокупность ресурсов, формируемых в населенном пункте, в котором реализуются новые подходы в сфере демографии, жилищного строительства, экономического, научно-технологического развития и по другим направлениям

<sup>1</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р. URL: <http://government.ru/docs/all/157308/> (дата обращения: 15.03.2025).

Элементы	Характеристика
Ресурсный потенциал опорного населенного пункта	Совокупность ресурсов, формируемых в населенном пункте, приоритетное развитие которого способствует достижению национальных целей и обеспечению национальной безопасности, в т. ч. за счет того, что гарантирована доступность образования, медицинской помощи, услуги в сфере культуры и других потребностей
Ресурсный потенциал среднего города	Совокупность ресурсов, формируемых в городе с численностью населения от 50 тыс. до 100 тыс. человек
Ресурсный потенциал ядра городской агломерации	Совокупность ресурсов, формируемых в городе с численностью населения более 250 тыс. человек (за исключением городов Московской области)

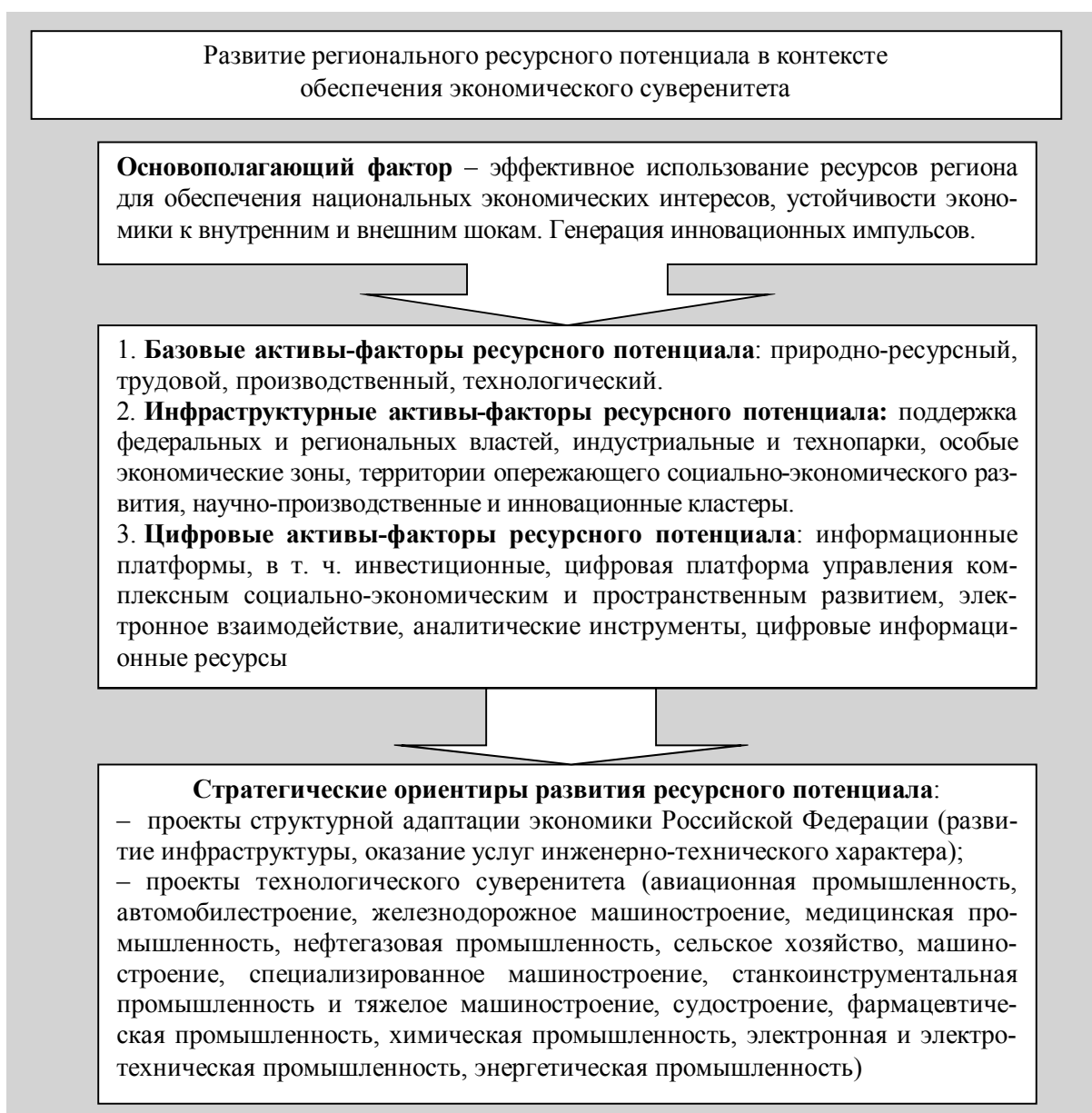
Следует отметить, что формирование и развитие ресурсного потенциала с учетом стратегических приоритетов пространственного развития Российской Федерации будет способствовать достижению национальных целей развития и обеспечению экономического суверенитета<sup>1</sup>.

Для эффективного развития регионального ресурсного потенциала в контексте обеспечения экономического суверенитета представляется возможным выделить активы-факторы регионального ресурсного потенциала (рис. 1).

Необходимо принимать во внимание, что оценка состояния и динамика активностей-факторов ресурсного потенциала должны осуществляться в тесном сопряжении со стратегическими документами пространственного развития Российской Федерации и социально-экономического развития регионов. Известно, инвестиции в основной капитал формируют ресурсообеспеченность экономики субъектов Российской Федерации (табл. 5).

<sup>1</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р. URL: <http://government.ru/docs/all/157308/> (дата обращения: 15.03.2025).

Изменение показателей регионов Центрального федерального округа за период с 2019 по 2024 гг. демонстрирует заметный рост большинства анализируемых территорий. Общий прирост по Центральному федеральному округу достиг 206,84% относительно базового 2019 г., что свидетельствует о стабильной тенденции к развитию региона в целом. Наиболее значительный рост зафиксирован в Тверской области – 203,61%, Брянской области – 185,77%, что говорит о положительных изменениях в социально-экономических и ресурсных аспектах этих регионов. В то же время некоторые области показывают более скромные результаты, как, например, Воронежская область, где показатели возросли всего на 117,18%. Это может свидетельствовать о необходимости более глубокого анализа факторов, сдерживающих развитие. Полученные результаты свидетельствуют о значительном прогрессе в укреплении ресурсного потенциала Центрального федерального округа. В то же время они требуют более глубокого анализа для выявления причин различий в темпах роста и создания целевых стратегий развития для отдельных субъектов.



**Рис. 1.** Развитие ресурсного потенциала региона в контексте обеспечения экономического суверенитета

Подход к реконструкции и модернизации промышленных и инфраструктурных объектов, а также внедрение передовых технологий не только определяют перспективы отдельных регионов, но и влияют на обеспечение экономического суверенитета всей страны, особенно в условиях развития цифровой экономики<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Концепция технологического развития Российской Федерации до 2030 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 года № 1315-р. URL:

Рассмотрим долю инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию, в общем объеме инвестиций в основной капитал по субъектам Российской Федерации (табл. 6).

Анализ данных (табл. 6) показывает, что наблюдается значительная вариация в долях инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию, между различными субъектами. Неко-

<http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 16.03.2025).

торые регионы, такие как Белгородская, Владимирская и Ивановская области, а также Липецкая и Рязанская области,

демонстрируют высокие уровни доли инвестиций на реконструкцию и модернизацию.

**Таблица 5.** Инвестиции в основной капитал по субъектам Российской Федерации в ЦФО и их динамика с 2019 по 2024 гг., млн руб.<sup>1</sup>

Регион (округ)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2019, %
ЦФО	6093362	6582673	7952979	9571468	10731312	12603318	206,84
Белгородская область	167093	169508	168772	196748	212210	236308	141,42
Брянская область	63553	75242	83718	90964	94136	118061	185,77
Владимирская область	90060	95286	102361	184392	181731	143200	159,01
Воронежская область	298768	259172	285010	344143	374135	350087	117,18
Ивановская область	37419	44388	45269	62133	67502	70203	187,61
Калужская область	110158	112164	132592	143759	125725	144172	130,88
Костромская область	26009	28311	45063	37933	47900	44406	170,73
Курская область	142669	136893	193790	203145	231243	260614	182,67
Липецкая область	155038	171804	179400	166200	187205	261625	168,75
Московская область	1090732	1077672	1182602	1376015	1593545	1820020	166,86
Орловская область	55902	55049	58815	60475	58362	65398	116,99
Рязанская область	69044	62505	75730	92431	101302	133353	193,14
Смоленская область	70525	64976	71256	66401	94644	108473	153,81
Тамбовская область	90719	74770	79397	81329	92398	99037	109,17
Тверская область	88348	84863	87064	89036	141167	179882	203,61
Тульская область	177724	137984	182405	212315	235052	272922	153,57
Ярославская область	90978	92691	111393	116594	135819	176719	194,24
г. Москва	3268623	3839394	4868342	6047455	6757236	8118830	248,39

**Таблица 6.** Доля инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию, в общем объеме инвестиций в основной капитал по субъектам Российской Федерации с 2018 по 2023 гг., %<sup>2</sup>

Регион (округ)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ЦФО	16,70	15,00	15,10	14,57	10,03	9,5
Белгородская область	20,10	25,30	21,80	16,69	17,29	13,9
Брянская область	13,30	15,00	15,50	9,74	13,09	15,3
Владимирская область	26,80	21,70	26,00	17,05	11,40	10,2
Воронежская область	16,90	15,70	14,90	15,04	16,41	14,0
Ивановская область	24,10	35,20	18,80	21,10	25,62	23,1
Калужская область	25,40	19,70	31,50	16,49	12,10	19,3
Костромская область	29,30	30,30	29,30	27,99	27,54	22,5
Курская область	12,50	10,10	10,20	8,75	9,94	9,9
Липецкая область	36,40	40,90	37,60	29,89	25,06	27,6
Московская область	12,60	17,30	20,60	16,01	13,72	12,9
Орловская область	14,10	11,60	9,00	12,71	9,92	17,7
Рязанская область	34,20	28,50	28,20	21,40	21,88	21,7

<sup>1</sup> Инвестиции в нефинансовые активы // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Чувашской Республике. URL: [https://rosstat.gov.ru/investment\\_nonfinancial](https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial) (дата обращения: 15.03.2025).

<sup>2</sup> Технологическое развитие отраслей экономики. Инвестиции. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189#> (дата обращения: 16.03.2025).

Окончание табл. 6

Регион (округ)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Смоленская область	34,20	29,10	20,50	14,53	25,69	20,5
Тамбовская область	20,30	19,80	18,40	24,18	21,79	17,2
Тверская область	22,10	28,70	33,30	24,61	22,58	20,6
Тульская область	14,40	13,90	23,90	24,90	18,02	15,6
Ярославская область	32,30	21,00	27,10	18,91	20,01	29,3
г.Москва	15,40	11,10	10,10	8,32	6,82	6,2

Регионы с высокой долей инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию, в общем объеме инвестиций в основной капитал определенно обладают большим ресурсным потенциалом. В большинстве случаев это свидетельствует о развитой инфраструктуре научных исследований, сильной научной базе и прогрессивной экономической политике.

### Выводы

В заключение следует отметить, что наиболее важным направлением для экономики регионов является эффективное формирование ресурсного потенциала для обеспечения экономического суверенитета. Региональный ресурсный потенциал развивается как совокупность базовых, инфраструктурных, цифровых активностей, имеющихся в экономическом пространстве. Направления использования регионального ресурсного потенциала могут разнообразны. Но в современных условиях регионы должны быть целеориентированы использовать ресурсный потенциал на стимулирование развития экономики предложения, акцентированной на внут-

ренний рынок, в т. ч. на импортозамещение, масштабное наращивание производительных сил и сферы услуг, развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, передовых технологий и внутреннего туризма.

Вместе с тем систематизация элементов ресурсного потенциала показала, что в существующих видах недостаточно уделено элементам регионального ресурсного потенциала, который может быть сформирован и достигнут в результате реализации стратегических проектов пространственного развития, а также в результате реализации отраслевых, мегапроектов, проектов федеральных округов. По мнению авторов, элементы ресурсного потенциала регионов в результате реализации мегапроектов, отраслевых проектов, проектов пространственного развития могут быть сформированы и развиваться по принципу вложенности («принцип матрешки»), который предусматривает размещение и развитие одного или нескольких элементов ресурсного потенциала внутри других при компоновке системы.

### Список литературы

1. Афанасьев А. А. Основные направления формирования ограниченно открытой экономики суверенного типа // Вопросы инновационной экономики. 2022. № 3. С. 1869-1886.
2. Дудин М. Н., Шкодинский С. В., Продченко И. А. Цифровизация экономики и глобальные тренды на рынке труда как факторы экономического суверенитета страны // Экономика труда. 2021. № 7. С. 663-682.
3. Афонцев С. А. Теоретическое измерение экономического суверенитета // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3 (64). С. 218-224.
4. Мерещенко О. Ю., Бессонова Е. А. Управление ресурсным потенциалом экономики региона. Курск: Университетская книга, 2017. 256 с.
5. Остапенко Е. А. Региональная система управления ресурсами // Вестник университета. 2022. № 8. С. 22-27.

6. Сенцова Л. В., Агазарян Н. В., Чуев И. Н. Механизмы увеличения регионального экономического потенциала // Индустриальное, инновационное и финансовое развитие России: факторы и тенденции: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых / под редакцией Н. В. Агазаряна, В. В. Сорокожердьева, Т. В. Шурухиной. М.: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2021. С. 113-117.
7. Парадигма экономической самостоятельности страны в контексте активизации трансформационных процессов / М. В. Горячих, М. М. Слащев, Ж. Мабиала, Д. В. Линский // ЦИТИСЭ. 2024. № 3. С. 432-450.
8. Сагидов Ю. Н. Саморазвитие регионов как фактор политического и экономического обустройства России // Региональная экономика: теория и практика. 2021. Т. 19, № 3(486). С. 429-450.
9. Сергеева Т. Л., Скрипкина Л. Е. Методологические подходы к исследованию ресурсного потенциала региона // Вестник Новгородского государственного университета. 2015. № 4-2(87). С. 97-100.
10. Дынников Е. А., Милюкин А. Н. Методические подходы к оценке ресурсного потенциала региона // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества: материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 140-летию со дня основания НИУ «БелГУ». Белгород: Эпицентр, 2016. С. 95-98.
11. Виноградова К. О., Ломовцева О. А. Сущность и структура потенциала развития региона // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 3. С. 323.
12. Колесниченко Е. А., Нестерова Н. Н. Методические аспекты оценки ресурсного потенциала региона // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2013. № 6(122). С. 20-26.
13. Миронова Е. А., Чебыкина М. В., Шаталова Т. Н. Инновационные подходы к развитию совокупного ресурсного потенциала региона // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 67-78.
14. Спешилова Н. В., Неседов П. О. Концептуальные подходы к понятию регионального потенциала: сущность, содержание, классификационные признаки // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. № 2. С. 105-116.
15. Аврамчикова Н. Т., Иванов Д. С. Ресурсный потенциал региона: структура и эффективность использования // E-Management. 2022. № 4. С. 54-63.

## References

1. Afanasyev A.A. The main directions of formation of a limited open economy of a sovereign type. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Issues of Innovative Economics*. 2022;(3):1869-1886. (In Russ.)
2. Dudin M.N., Shkodinsky S.V., Prodchenko I.A. Digitalization of the economy and global trends in the labor market as factors of the country's economic sovereignty. *Ekonomika truda = Labor Economics*. 2021;(7):663-682. (In Russ.)
3. Afontsev S.A. The theoretical dimension of economic sovereignty. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii = Journal of the New Economic Association*. 2024;(3):218-224. (In Russ.)
4. Mereshchenko O.Yu., Bessonova E.A. Management of the resource potential of the region's economy. Kursk: Universitetskaya kniga; 2017. 256 p. (In Russ.)
5. Ostapenko E.A. Regional resource management system. *Vestnik universiteta = University Bulletin*. 2022;(8):22-27 p. (In Russ.)
6. Sentsova L.V., Agazaryan N.V., Chuev I.N. Mechanisms for increasing regional economic potential. In: Agazaryana N. V., Soroko-zherd'eva V. V., Shurukhinoi T. V. (eds.). *Industriial'noe, innovatsionnoe i finansovoe razvitie Rossii: faktory i tendentsii: sbornik statei Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov i molodykh uchennykh = Industrial, inno-*

vative and financial development of Russia: factors and trends: A collection of articles by the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists. Moscow: Nauchno-issledovatel'skii institut istorii, ekonomiki i prav; 2021. P. 113-117. (In Russ.)

7. Goryach M.V., Slashchev M.M., Mabilia Zh., Linsky D.V. The paradigm of economic independence of a country in the context of activation of transformational processes. *TsITISE = CITISE*. 2024;(3):432-450. (In Russ.)

8. Sagidov Yu.N. Self-development of regions as a factor of political and economic development of Russia. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*. 2021;19(3):429-450. (In Russ.)

9. Sergeeva T.L., Skripkina L.E. Methodological approaches to the study of the resource potential of the region. *Vestnik Novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Novgorod State University*. 2015;(4-2):97-100. (In Russ.)

10. Dynnikov E.A., Milyukin A.N. Methodological approaches to assessing the resource potential of the region. In: *Aktual'nye problemy ekonomiki v usloviyakh reformirovaniya sovremennogo obshchestva: materialy IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi 140-letiyu so dnya osnovaniya NIU «BelGU» = Actual problems of economics in the context of modern society reform: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference dedicated to the 140th anniversary of the founding of the National Research University "BelSU"*. Belgorod: Epitsentr; 2016. P. 95-98. (In Russ.)

11. Vinogradova K.O., Lomovtseva O.A. The essence and structure of the region's development potential. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern Problems of Science and Education*. 2013;(3):323. (In Russ.)

12. Kolesnichenko E.A., Nesterova N.N. Methodological aspects of assessing the resource potential of the region. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: gumanitarnye nauki = Bulletin of Tambov University. Series: Humanities*. 2013;(6):20-26. (In Russ.)

13. Mironova E.A., Chebykina M.V., Shatalova T.N. Innovative approaches to the development of the region's total resource potential. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika = Bulletin of the State University of Education. Series: Economics*. 2022;(3):67-78. (In Russ.)

14. Speshilova N.V., Nasedov P.O. Conceptual approaches to the concept of regional potential: essence, content, classification features. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Bulletin of Samara University. Economics and Management*. 2024;(2):105-116. (In Russ.)

15. Avramchikova N.T., Ivanov D.S. Resource potential of the region: structure and efficiency of use. *E-Management*. 2022;(4):54-63. (In Russ.)

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Ткачева Татьяна Юрьевна**, доктор экономических наук, доцент, декан факультета экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: tat-tkacheva@yandex.ru,  
ORCID: 0000-0001-6713-2284

**Чепига Анастасия Андреевна**, аспирант кафедры экономики, управления и аудита, ассистент кафедры экономической безопасности и налогообложения, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: nastya.chepiga.123@gmail.com

**Tatyana Yu. Tkacheva**, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: tat-tkacheva@yandex.ru,  
ORCID: 0000-0001-6713-2284

**Anastasia A. Chepiga**, Post-Graduate Student of the Department of Economics, Management and Audit, Assistant of the Department of Economic Security and Taxation, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: nastya.chepiga.123@gmail.com

## Оригинальная статья / Original article

УДК 332.13

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-152-162>**Анализ взаимосвязи уровня развития регионов  
и цифрового неравенства****В. В. Стебленко<sup>1</sup>, И. Г. Ершова<sup>1</sup>✉**

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: [ershovairgen@yandex.ru](mailto:ershovairgen@yandex.ru)

**Резюме**

**Актуальность.** В современных условиях проблемы цифровизации российской экономики является актуальным многие годы. Развитию цифровизации уделяют повышенное внимание как государство, так и частный сектор.

**Цель** исследования – количественный анализ связи между уровнем цифрового неравенства и социально-экономическим развитием регионов России.

**Задачи:** выбрать три разных показателя цифровизации регионов; выделить первые пять и последние пять регионов, отсортированных по уровню ВРП на душу населения, относительно показателей цифровизации; произвести расчеты коэффициентов корреляции между ВРП по годам и показателями цифровизации по годам; проверить связь между ВРП и показателями цифровизации за четыре исследуемых года, измерить коэффициенты корреляции за четыре года; представить коэффициенты корреляции между ВРП на душу населения России и тремя показателями цифровизации за 2020–2023 гг.; выявить связь между ВРП и показателями цифровизации; представить линейную и лог-линейную модель связи между ВРП и показателями цифровизации.

**Методология.** В процессе исследования использовались такие общенаучные методы, как анализ и синтез, классификация, группировка, а также экономико-статистические методы, корреляционно-регрессионный анализ.

**Результаты.** Проведен анализ взаимосвязи цифрового неравенства на социально-экономическое развитие регионов России за 2020–2023 гг. Получено, что имеется слабая связь ВРП на душу населения с показателем «доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе домашних хозяйств». По другим выбранным показателям связь практически отсутствует. Уровень цифрового развития (неравенства) является далеко не самым главным фактором развития российских регионов. Отмечено, что существует проблема измерения влияния из-за двунаправленной связи между экономическим развитием и цифровизацией.

**Выводы.** Проведен количественный анализ связи между экономическим развитием российских регионов и цифровым неравенством. Связь присутствует, но она слабая. Необходимо разработать один общий агрегированный показатель, что позволит учесть все разнообразие цифрового неравенства между регионами.

**Ключевые слова:** цифровизация; цифровое неравенство; регион; социально-экономическое развитие.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Стебленко В. В., Ершова И. Г. Анализ взаимосвязи цифрового неравенства на уровень развития регионов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 152–162. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-152-162>

Поступила в редакцию 18.04.2025

Принята к публикации 16.05.2025

Опубликована 30.06.2025

© Стебленко В. В., Ершова И. Г., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):152–162

## Analysis of the relationship between digital inequality and the level of regional development

Vladislav V. Steblenko<sup>1</sup>, Irina G. Ershova<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: ershovairgen@yandex.ru

### Abstract

**Relevance.** In modern conditions, the problem of digitalization of the Russian economy has been relevant for many years. Both the government and the private sector pay increased attention to the development of digitalization.

**The purpose** of the study is to quantify the relationship between the level of digital inequality and the socio-economic development of Russian regions.

**Objectives:** to select three different indicators of digitalization of regions; to identify the first five and last five regions, sorted by the level of GRP per capita, relative to digitalization indicators; to calculate the correlation coefficients between GRP by year and digitalization indicators by year; to check the relationship between GRP and digitalization indicators for the four studied years, to measure the correlation coefficients for four present the correlation coefficients between GRP per capita in Russia and the three indicators of digitalization for 2020-2023.; to identify the relationship between GRP and digitalization indicators; to present a linear and log-linear model of the relationship between GRP and digitalization indicators.

**Methodology.** The research used such general scientific methods as analysis and synthesis, classification, grouping, as well as economic and statistical methods, correlation and regression analysis.

**Results.** The analysis of the relationship of digital inequality on the socio-economic development of Russian regions for 2020-2023 is carried out. It was found that there is a weak correlation between GRP per capita and the indicator "the proportion of households with broadband Internet access in the total number of households". There is practically no connection for other selected indicators. The level of digital development (inequality) is far from the most important factor in the development of Russian regions. It is noted that there is a problem of measuring the impact due to the bidirectional relationship between economic development and digitalization.

**Conclusions.** A quantitative analysis of the relationship between the economic development of Russian regions and digital inequality has been carried out. There is a connection, but it is weak. It is necessary to develop one common aggregated indicator, which will take into account the diversity of digital inequality between regions.

**Keywords:** digitalization; digital inequality; region; socio-economic development.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Steblenko V.V., Ershova I.G. Analysis of the relationship between digital inequality and the level of regional development. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):152–162. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-152-162>

Received 18.04.2025

Accepted 16.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Вопрос цифровизации российской экономики является актуальным многие годы. Развитию цифровизации уделяют повышенное внимание как государство, так и частный сектор.

Зачастую исследователи исходят из позиции, что цифровизация сильно влияет на социально-экономическое развитие. Действительно, можно привести много доводов в пользу данной точки зрения, и

такая взаимосвязь кажется очевидной. Цифровизация упрощает и ускоряет взаимодействие между людьми, повышает производительность экономики, делает многие процессы доступнее. С другой стороны, рост экономики позволяет больше вкладывать денег в цифровую инфраструктуру и сервисы.

Например, в исследовании Н. Н. Трофимовой утверждается, что «цифровизация в контексте развития экономических

систем способствует инновационному прогрессу, развитию бизнес среды и общества в целом» [1]. В статье описываются механизмы влияния цифровизации на развитие экономики.

### Материалы и методы

Связь между цифровизацией регионов и их уровнем социально-экономического развития, помимо теоретических рассуждений, требует количественного измерения. Данному вопросу посвящено не так много исследований, как можно было бы ожидать.

Статья М. Н. Дудина, С. В. Шкодинского и Д. И. Усмановой посвящена оценке влияния цифрового неравенства на социально-экономическое развитие регионов России [2]. Получено, что прямая статистическая зависимость между развитием ИКТ и социально-экономическим развитием регионов отсутствует [2].

И. В. Чистникова, М. В. Антонова и М. Ю. Михайличенко также провели корреляционно-регрессионный анализ связи между развитием региональной экономики и показателями цифрового развития [3]. В качестве показателя развития региональной экономики был взят показатель ВРП на душу населения. Использованы данные за 2020 г. Получено, что действительно есть умеренная связь между ВРП и тремя показателями цифровизации (коэффициенты корреляции: 0,298, 0,324 и 0,359).

Статья М. А. Николаева, М. Ю. Махотаевой и В. Н. Гусарова [4] посвящена анализу статистической зависимости между развитием регионов и цифровизацией. В качестве показателя развития региональной экономики был взят показатель ВРП на душу населения, а качестве показателей цифровизации выбрано 3 показателя: удельный вес организаций, использующих широкополосный доступ в Интернет; индекс цифровизации бизнеса; удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации. Для расчетов использовались данные за 2010–2018 гг. по ЦФО и

СЗФО. В исследовании была показана невысокая и умеренная связь между развитием регионов и их цифровизацией.

Вопросами развития искусственного интеллекта в странах БРИКС и, как следствие, формированием синергетического эффекта для снижения цифрового неравенства занимаются И. В. Лазанюк, Л. В. Шкваря, М. М. Эбердыева [5]. Критерии цифрового неравенства и цифровой трансформации в публичном управлении предлагают исследователи М. А. Липчанская и С. А. Паламарчук [6]. Особенности социального неравенства в цифровом обществе рассматривают Т. А. Сережко, Ж. С. Кохан, Д. О. Гармашов [7]. Цифровое неравенство и технологический разрыв на примере стран Россия, Китай, Индия и Бразилия исследует в своей работе Д. А. Блашкина [8]. Пространственная эконометрика в анализе цифрового неравенства регионов России представлена в статье Н. Н. Яроменко, Е. Д. Фаргера, Э. Э. Мустафаева и других ученых [9]. А. А. Курилова проводит анализ конвергенции цифрового неравенства среди населения регионов России [10]. Пересмотр цифрового неравенства на рынке труда стран БРИКС исследован учеными И. В. Лазанюк, И. А. Пугачева, В. А. Семчук и А. О. Неведомская [11]. Новые характеристики социально-экономического неравенства в цифровой экономике представляет Т. А. Селищева [12]. Сравнительный обзор теоретических моделей социально-цифрового неравенства Э. Хелспера и И. Мариена подробно раскрыт Н. В. Плотицкиной [13]. О проблемах неравенства и бедности в цифровую эпоху говорит Н. В. Гоффе [14]. Роль образования в преодолении цифрового неравенства показана в работе Т. А. Сережко и Д. О. Гармашова [15]. С. Ю. Ревина и Е. А. Валько рассуждают о доступности образования в контексте цифрового неравенства регионов Российской Федерации [16]. Влияние цифровой трансформации на экономическое неравенство между территориями выявлено в

работе Б. Ж. Тагарова и И. И. Казанцевой [17]. Цифровая глобализация рынка труда как фактор углубления неравенства представлена О. Н. Бучинской [18]. Цифровое неравенство и его преодоление как гарантия равного доступа к образованию в Российской Федерации рассматривается Е. А. Пибасовой [19]. О. А. Алексеева изучает вопросы информационного общества в рамках цифрового неравенства российских регионов [20]. М. А. Липчанская исследует понятие, критерии, пути преодоления цифрового неравенства в системе местного самоуправления [21]. Цифровое неравенство и сфера образования также рассматривается М. Д. Напсо [22]. К. Н. Калинин, А. С. Егорушкина и Т. Н. Егорушкина проводят социально-экономическую оценку цифрового неравенства в условиях современной цифровой экономики [23]. Цифровое неравенство как вызов региональной экономике исследуется в работе О. П. Ковалевой и В. А. Ковалева [24]. С. И. Платонова предлагает рассматривать цифровое неравенство как новую форму социального неравенства [25].

Целью данной статьи является количественный анализ связи между уровнем цифрового неравенства и социально-экономическим развитием регионов России. Нас интересует именно оценка связи, так как задача оценки влияния более сложная из-за наличия двунаправленной связи (рост экономики влияет на цифровизацию, а цифровизация влияет на рост экономики).

## Результаты и их обсуждение

Для проведения расчетов использовались показатели, которые можно разделить на две категории:

1. Показатели социально-экономического развития регионов.

2. Показатели цифровизации регионов.

В качестве показателя социально-экономического развития выбран ВРП на душу населения.

Показатель ВРП на душу населения собирается и публикуется Росстатом, поэтому он часто используется для оценки

регионального экономического развития, что подтверждает проведенный обзор литературы.

В качестве показателей цифровизации регионов были выбрано 3 различных показателя:

1. Доля организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе организаций.

2. Удельный вес занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения.

3. Доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе домашних хозяйств.

Для расчетов были использованы годовые региональные данные Росстата за 2020–2023 гг. На момент исследования 2023 год является последним годом, за который есть данные. Для оценки связи использовался корреляционно-регрессионный анализ.

В начале предлагается визуально посмотреть на первые 5 и последние 5 регионов, отсортированных по уровню ВРП на душу населения, относительно показателей цифровизации (табл. 1).

Заметно, что явной связи между показателями не наблюдается. Выделяется только Республика Ингушетия, которая имеет относительно низкие показатели.

Доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, высокая у всех регионов, а Москва сильно выделяется по доле занятых в ИКТ.

Далее необходимо произвести более строгие расчеты коэффициентов корреляции между ВРП по всем годам и показателями цифровизации по всем годам (табл. 2–4).

Стабильно слабая и умеренная связь ВРП есть только с долей домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет. Чтобы точнее проверить связь между ВРП и показателями цифровизации за все 4 исследуемых года, измерим коэффициенты корреляции за 4 года (табл. 5).

**Таблица 1.** Первые 5 регионов и последние 5 регионов по уровню ВРП на душу населения и показатели цифровизации в 2023 г.

Регионы	ВРП на душу населения, тыс. руб.	Доля организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет	Удельный вес занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения	Доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет
Тюменская область	4 119	70,7	0,8	92,2
Чукотский автономный округ	3 895	66,5	0,2	90,5
Сахалинская область	3 539	78,2	1,4	91,4
Магаданская область	3 017	77,2	1,4	93,5
г. Москва	2 464	66,4	4,0	96,0
Кабардино-Балкарская Республика	322	46,1	0,6	92,6
Республика Дагестан	321	52,0	0,9	91,6
Карачаево-Черкесская Республика	306	67,9	0,7	91,8
Чеченская Республика	257	60,6	1,1	97,5
Республика Ингушетия	182	36,5	0,7	85,7

**Таблица 2.** Коэффициенты корреляции между ВРП на душу населения России и долей организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе организаций в 2020–2023 гг.

ВРП на душу населения	Доля организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет			
	2020	2021	2022	2023
2020	0,19	-0,06	0,03	0,07
2021	0,16	-0,05	0,04	0,07
2022	0,14	-0,06	0,03	0,06
2023	0,15	-0,07	0,02	0,05

**Таблица 3.** Коэффициенты корреляции между ВРП на душу населения России и удельным весом занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения

ВРП на душу населения	Удельный вес занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения			
	2020	2021	2022	2023
2020	-0,06	0,02	-0,02	-0,08
2021	-0,05	0,01	-0,01	-0,08
2022	-0,05	0,01	-0,01	-0,08
2023	-0,06	0,00	-0,02	-0,09

**Таблица 4.** Коэффициенты корреляции между ВРП на душу населения России и долей домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе домашних хозяйств

ВРП на душу населения	Доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет			
	2020	2021	2022	2023
2020	0,17	0,36	0,19	0,29
2021	0,18	0,32	0,19	0,26
2022	0,20	0,32	0,20	0,27
2023	0,19	0,34	0,20	0,29

**Таблица 5.** Коэффициенты корреляции между ВРП на душу населения России и показателями цифровизации за 2020–2023 гг.

Показатель	Доля организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе организаций	Удельный вес занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения	Доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе домашних хозяйств
ВРП на душу населения	0,10	-0,04	0,26

Нами получено, что за 2020–2023 гг. есть слабая связь (0,26) между ВРП и долей домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет. Коэффициенты корреляции с двумя другими показателями очень низкие.

Так как стабильная связь найдена только с показателем долей домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, то для дальнейших расчетов будет использоваться только этот показатель.

Были построены 2 модель регрессии: линейная (рис. 1) и лог-линейная (рис. 2).

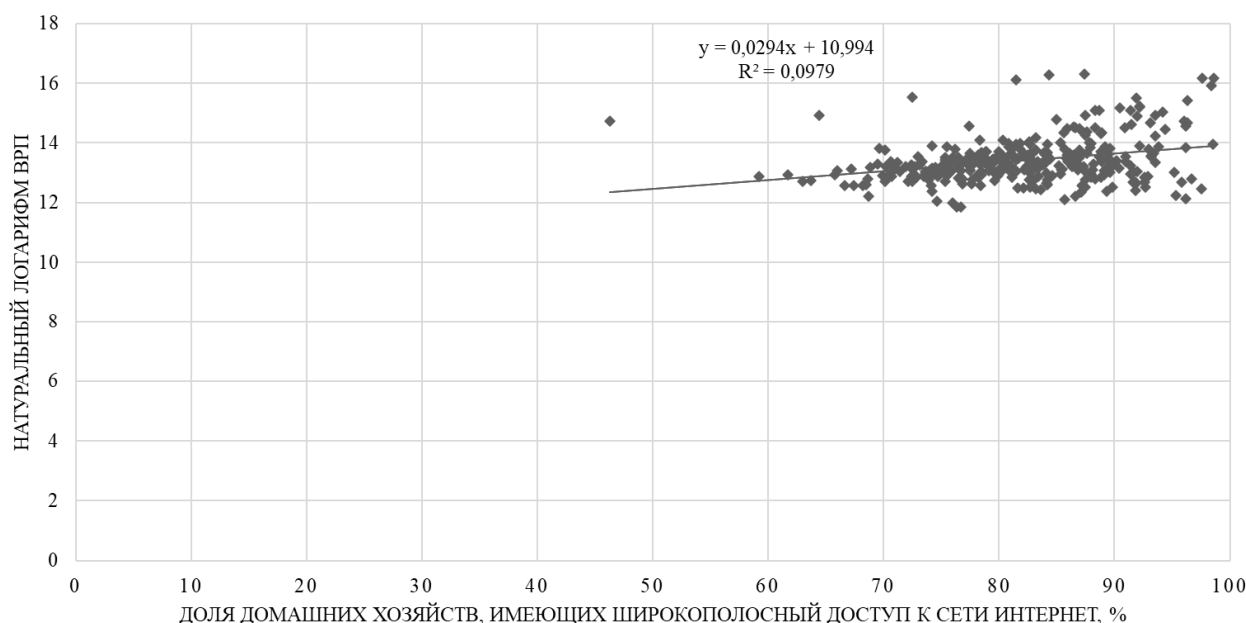
Мы получили, что переменные значимы в обоих моделях (р-значение <0,001). Низкий  $R^2$  в обоих моделях

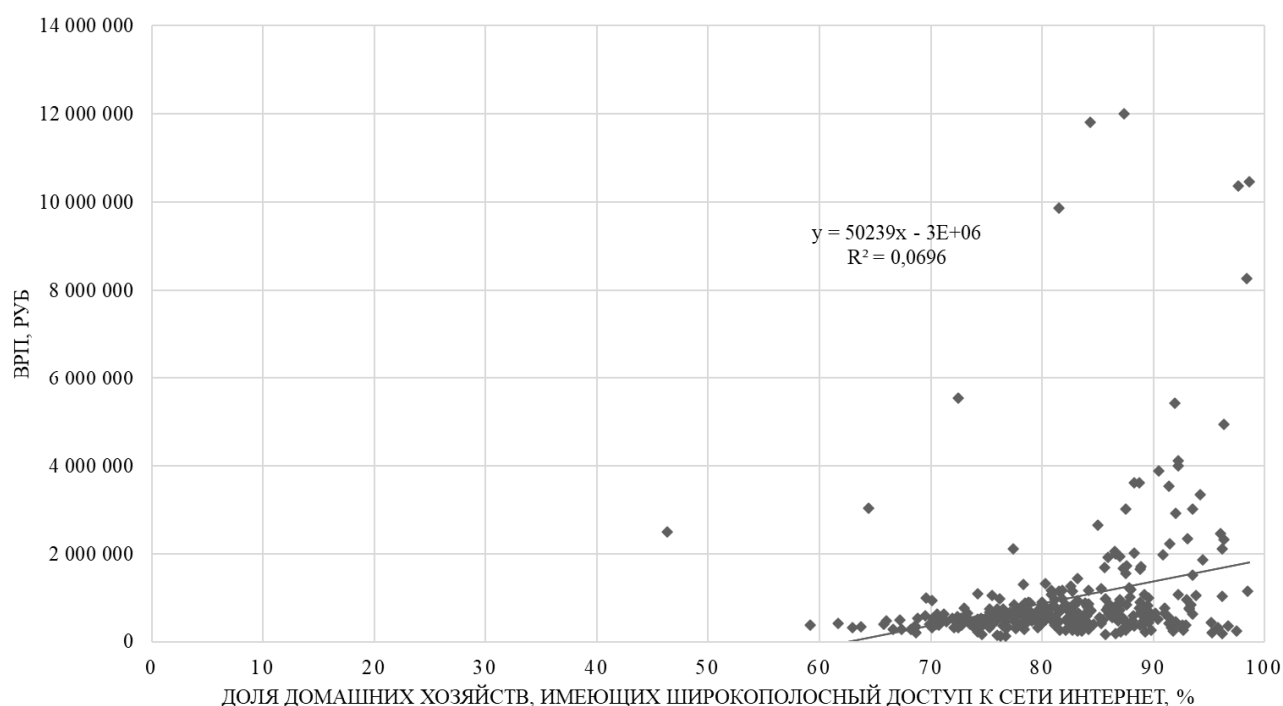
предсказуемо говорит о том, что переменная плохо объясняет изменчивость ВРП. Модель 2 лучше модели 1 (по  $R^2$  и информационным критериям).

Интерпретация результатов:

– модель 1: при прочих равных при росте доли домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, на 1 п. п. ВРП на душу населения растёт в среднем на 50 239 руб.;

– модель 2: при прочих равных при росте доли домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, на 1 п. п. ВРП на душу населения растёт в среднем на 2,9%

**Рис. 1.** Линейная модель связь между ВРП и показателями цифровизации



**Рис. 2.** Лог-линейная модель связь между ВРП и показателями цифровизации

Результат нельзя интерпретировать как влияние одного показателя на другой, потому что в данном случае имеется взаимное влияние между ВРП и распространением Интернета. Нельзя интерпретировать коэффициент  $\beta_1$  как «если мы повысим долю домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет на 1 п. п., то ВРП вырастет на X».

### Выводы

В работе проведен количественный анализ связи между экономическим развитием российских регионов и цифровым неравенством. Мы получили, что связь присутствует, но она слабая. Данный результат согласуется с предыдущими исследованиями других авторов.

У исследования есть 2 проблемные точки, над которыми можно работать.

Во-первых, выбор показателей цифрового развития является спорным. Не существует одного общего агрегированного показателя. Разработка такого показателя позволит лучше учесть все разнообразие цифрового неравенства между регионами.

Во-вторых, текущая эконометрическая модель хороша как «отправная точка» и нуждается в улучшении. Для панельных данных есть специальные модели, использование которых сделает модель лучше. Также в модель необходимо добавление контрольных переменных и учет того, что влияние распространения Интернета на экономику, скорее всего, не линейное, а имеет убывающий эффект. Для оценки влияния нужно использовать метод инструментальных переменных.

### Список литературы

1. Трофимова Н. Н. Влияние цифровизации на инновационное развитие экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1, № 8(149). С. 172-178.

2. Дудин М. Н., Шкодинский С. В., Усманов Д. И. Оценка влияния цифрового неравенства на уровень социально-экономического развития регионов Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11, № 3. С. 961-984.
3. Чистникова И. В., Антонова М. В., Михайличенко М. Ю. Научный подход к исследованию влияния цифровизации на экономику региона // E-Management. 2022. Т. 5, № 4. С. 72-81.
4. Николаев М. А., Махотаева М. Ю., Гусарова В. Н. Анализ влияния процессов цифровизации на экономическое развитие регионов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 4. С. 46–56.
5. Лазанюк И. В., Шкваря Л. В., Эбердыева М. М. Развитие ИИ в странах БРИКС: синергия для снижения цифрового неравенства // Восток. Афро-азиатские общества: история и современность. 2025. № 1. С. 182-194.
6. Липчанская М. А., Паламарчук С. А. Цифровое неравенство и цифровая трансформация в публичном управлении: эволюция понятия и критериев // Государственная власть и местное самоуправление. 2025. № 2. С. 38-42.
7. Сережко Т. А., Кохан Ж. С., Гармашов Д. О. Понятие и особенности социального неравенства в цифровом обществе // Социально-гуманитарные знания. 2025. № 2. С. 103-106.
8. Блашкина Д. А. Цифровое неравенство и технологический разрыв на примере стран Россия, Китай, Индия и Бразилия // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, № 1. С. 4-13.
9. Пространственная эконометрика в анализе цифрового неравенства регионов России / Н. Н. Яроменко, Е. Д. Фаргер, Э. Э. Мустафаев [и др.] // Экономика и предпринимательство. 2025. № 2(175). С. 490-494.
10. Курилова А. А. Анализ конвергенции цифрового неравенства среди населения регионов России // Балтийский регион. 2025. Т. 17, № 1. С. 117-140.
11. Пересмотр цифрового неравенства на рынке труда стран БРИКС / И. В. Лазанюк, И. А. Пугачева, В. А. Семчук, А. О. Неведомская // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15, № 1. С. 69-90.
12. Селищев, Т. А. Новые характеристики социально-экономического неравенства в цифровой экономике // Проблемы современной экономики. 2024. № 3(91). С. 62-66.
13. Плотичкина Н. В. Теоретические модели социально-цифрового неравенства (Э. Хелспер, И. Мариен): сравнительный обзор // Журнал социологии и социальной антропологии. 2024. Т. 27, № 3. С. 7-38.
14. Гоффе Н. В. Неравенство и бедность в цифровую эпоху // Современная Европа. 2024. № 6(127). С. 179-190.
15. Сережко Т. А., Гармашов Д. О. Роль образования в преодолении цифрового неравенства // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 4. С. 71-73.
16. Ревина С. Ю., Валько Е. А. Доступность образования в контексте цифрового неравенства регионов Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. 2024. Т. 23, № 12(555). С. 2312-2322.
17. Тагаров Б. Ж., Казанцева И. И. Влияние цифровой трансформации на экономическое неравенство между территориями // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-1. С. 171-175.
18. Бучинская О. Н. Цифровая глобализация рынка труда как фактор углубления неравенства // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2024. Т. 20, № 8(437). С. 1583-1600.

19. Пиабаева Е. А. Цифровое неравенство и его преодоление как гарантия равного доступа к образованию в Российской Федерации // Актуальные проблемы российского права. 2024. Т. 19, № 10(167). С. 32-44.
20. Алексеева О. А. Информационное общество: цифровое неравенство российских регионов // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 11(169). С. 7-13.
21. Липчанская М. А. Цифровое неравенство в системе местного самоуправления: понятие, критерии, пути преодоления // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24, № 1. С. 52-58.
22. Напсо М. Д. Цифровое неравенство и сфера образования // Человеческий капитал. 2024. № 2(182). С. 150-155.
23. Калинин К. Н., Егорушкина А. С., Егорушкина Т. Н. Социально-экономическая оценка цифрового неравенства в условиях современной цифровой экономики // Вопросы экономики и права. 2024. № 198. С. 65-71.
24. Ковалева О. П., Ковалев В. А. Цифровое неравенство как вызов региональной экономике // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2024. Т. 18, № 3. С. 212-224.
25. Платонова С. И. Цифровое неравенство как новая форма социального неравенства // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 6. С. 139-149.

### References

1. Trofimova N.N. The impact of digitalization on the innovative development of the economy. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024;1(8):172–178. (In Russ.)
2. Dudin M.N., Shkodinsky S.V., Usmanov D.I. Assessment of the impact of digital inequality on the level of socio-economic development of the regions of the Russian Federation. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki = Issues of Innovative Economics*. 2021;11(3):961–984. (In Russ.)
3. Chistnikova I.V., Antonova M.V., Mikhailichenko M.Yu. A scientific approach to studying the impact of digitalization on the regional economy. *E-Management*. 2022;5(4):72–81. (In Russ.)
4. Nikolaev M.A., Makhotaeva M.Yu., Gusarova V.N. Analysis of the impact of digitalization processes on the economic development of regions. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki = Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Pedagogical University. Economic Sciences*. 2020;13(4):46–56. (In Russ.)
5. Lazaniuk I.V., Shkvarya L.V., Eyeberdieva M.M. The development of AI in the BRICS countries: synergy to reduce digital inequality. *Vostok. Afro-aziatskie obshchestva: istoriya i sovremennost' = Vostok. Afro-Asian Societies: History and Modernity*. 2025;(1):182-194. (In Russ.)
6. Lipchanskaya M.A., Palamarchuk S.A. Digital Inequality and Digital Transformation in Public Administration: Evolution of the Concept and Criteria. *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoe samoupravlenie = State Power and Local Self-Government*. 2025;(2):38-42. (In Russ.)
7. Serezhko T.A., Kokhan Zh.S., Garmashov D.O. Concept and Features of Social Inequality in the Digital Society. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya = Social and Humanitarian Knowledge*. 2025;(2):103-106. (In Russ.)
8. Blaschkina D.A. Digital inequality and the technological gap on the example of the countries Russia, China, India and Brazil. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii = Economic Development of Russia*. 2025;32(1):4-13. (In Russ.)

9. Yaromenko N.N., Farger E.D., Mustafayev E.E., et al. Spatial econometrics in the analysis of digital inequality of Russian regions. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*. 2025;(2):490-494. (In Russ.)
10. Kurilova A.A. Analysis of the convergence of digital inequality among the population of Russian regions. *Baltiiskii region = Baltic Region*. 2025;17(1):117-140. (In Russ.)
11. Lazaniuk I.V., Pugacheva I.A., Semchuk V.A., Nevedomskaya A.O. Reconsidering the digital inequality in the labor market of the BRICS countries. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Issues of Innovative Economics*. 2025;15(1):69-90. (In Russ.)
12. Selishcheva T.A. New characteristics of socio-economic inequality in the digital economy. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2024;(3):62-66. (In Russ.)
13. Plotichkina N.V. Theoretical models of socio-digital inequality (E. Helsper, I. Marien): a comparative review. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii = Journal of Sociology and Social Anthropology*. 2024;27(3):7-38. (In Russ.)
14. Goffe N.V. Inequality and poverty in the digital age. *Sovremennaya Evropa = Modern Europe*. 2024;(6):179-190. (In Russ.)
15. Serezhko T.A., Garmashov D.O. The role of education in overcoming digital inequality. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya = Social and Humanitarian Knowledge*. 2024;(4):71-73. (In Russ.)
16. Revinova S.Yu., Valko E.A. Accessibility of education in the context of digital inequality of the regions of the Russian Federation. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*. 2024;23(12):2312-2322. (In Russ.)
17. Tagarov B. Zh., Kazantseva I. I. The Impact of Digital Transformation on Economic Inequality between Territories. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2024;(6-1):171-175. (In Russ.)
18. Buchinskaya O.N. Digital Globalization of the Labor Market as a Factor in Deepening Inequality. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*. 2024;20(8):1583-1600. (In Russ.)
19. Pibaeva E.A. Digital Inequality and Its Overcoming as a Guarantee of Equal Access to Education in the Russian Federation. *Aktual'nye problemy rossiiskogo prava = Actual Problems of Russian Law*. 2024;19(10):32-44. (In Russ.)
20. Alekseeva O.A. Information society: digital inequality of Russian regions. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2024;(11):7-13. (In Russ.)
21. Lipchanskaya M.A. Digital inequality in the local government system: concept, criteria, ways to overcome it. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Proceedings of the Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*. 2024;24(1):52-58. (In Russ.)
22. Napso M.D. Digital inequality and the sphere of education. *Chelovecheskii kapital = Human Capital*. 2024;(2):150-155. (In Russ.)
23. Kalinin K.N., Egorushkina A.S., Egorushkina T.N. Socio-economic assessment of digital inequality in the context of the modern digital economy. *Voprosy ekonomiki i prava = Questions of Economics and Law*. 2024;(198):65-71. (In Russ.)
24. Kovaleva O.P., Kovalev V.A. Digital inequality as a challenge to the regional economy. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya = Science of Man: Humanitarian Research*. 2024;18(3):212-224. (In Russ.)
25. Platonova S.I. Digital inequality as a new form of social inequality. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii = Intelligence. Innovations. Investments*. 2024;(6):139-149. (In Russ.)

**Информация об авторах / Information about the Authors**

**Стебленко Владислав Вадимович**, аспирант кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: pereverzeva.lilia@yandex.ru

**Ершова Ирина Геннадьевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: ershovairgen@yandex.ru, Researcher ID: A-7655-2017, ORCID: 0000-0002-0675-0764, Scopus ID: 56707193700

**Vladislav V. Steblenko**, Post-Graduate Student of the Department of Finance and Credit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: pereverzeva.lilia@yandex.ru

**Irina G. Ershova**, Doctor of Sciences (Economics), Professor of the Department of Finance and Credit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: ershovairgen@yandex.ru, Researcher ID: A-7655-2017, ORCID: 0000-0002-0675-0764, Scopus ID: 56707193700

---

# ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ И ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

## DEVELOPMENT PRIORITIES OF MARKETING AND LOGISTICS ACTIVITIES

---

Оригинальная статья / Original article

УДК 334.13

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-163-175>



### Экономическая эффективность вирусного маркетинга: кейс-стади успешных кампаний

Н. В. Пьянова<sup>1</sup> ✉, Е. А. Столярова<sup>1</sup>, Р. Р. Пьянов<sup>1</sup>, О. А. Крыжановская<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева  
ул. Комсомольская, д. 95, г. Орел 302026, Российская Федерация

<sup>2</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: [rus.bagira@mail.ru](mailto:rus.bagira@mail.ru)

#### Резюме

**Актуальность.** В условиях стремительного роста цифровых коммуникаций и изменений потребительского поведения традиционные методы рекламы теряют эффективность. Вирусный маркетинг становится важным инструментом привлечения внимания к бренду при относительно низких вложениях, но с высоким уровнем эффективности в отличие от традиционных методов рекламы. Изучение экономической эффективности данной рекламной стратегии позволяет компаниям оптимизировать свои затраты и способствовать максимальному возврату инвестиций.

**Цель** данной статьи заключается в анализе эффективности вирусного маркетинга на примере успешных кейс-стадий и выявлении ключевых факторов, определяющих успех компаний.

**Задачи:** проанализировать теоретические подходы к определению вирусного маркетинга и его эффективности; отобрать и описать успешные кейс-стади вирусных кампаний; сравнить результаты разных кампаний и определить общие закономерности, обеспечивающие высокую экономическую эффективность.

**Методология.** Для проведения анализа были выбраны успешные вирусные маркетинговые кампании. Данные кампании были отобраны на основании их широкого охвата и положительного отклика среди пользователей социальных сетей. Используемые методы включали сбор вторичных данных из открытых источников и количественный анализ финансовых результатов кампаний.

**Результаты.** В ходе анализа было выявлено, что вирусный маркетинг представляет собой мощный инструмент для привлечения внимания и увеличения продаж, однако его успех во многом зависит от правильного выбора стратегии и грамотно выбранной целевой аудитории.

**Выводы.** Проведённый анализ кейсов демонстрирует, что вирусные маркетинговые стратегии могут значительно повысить экономическую эффективность бизнеса. Тем не менее каждый кейс уникален, и для достижения наилучших результатов необходимо учитывать специфику продукта, рынка и целевой аудитории. Вирусный маркетинг станет отличным современным инструментом адаптации к новым реалиям с целью достижения бизнес-целей.

---

**Ключевые слова:** маркетинг; вирусный маркетинг; челлендж; потребитель; реклама.

---

© Пьянова Н. В., Столярова Е. А., Пьянов Р. Р., Крыжановская О. А., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):163–175

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Экономическая эффективность вирусного маркетинга: кейс-стади успешных кампаний / Н. В. Пьянова, Е. А. Столярова, Р. Р. Пьянов, О. А. Крыжановская // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 163–175. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-163-175>

Поступила в редакцию 20.04.2025

Принята к публикации 17.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Cost-effectiveness of viral marketing: a case study of successful campaigns

Natalia V. Pyanova<sup>1</sup>✉, Elizaveta A. Stolyarova<sup>1</sup>,  
Ruslan R. Pyanov<sup>1</sup>, Olga A. Kryzhanovskaya<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Orel State University named after I. S. Turgenev  
95 Komsomolskaya Str., Orel 302026, Russian Federation

<sup>2</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: [rus.bagira@mail.ru](mailto:rus.bagira@mail.ru)

### Abstract

**Relevance.** With the rapid growth of digital communications and changes in consumer behavior, traditional advertising methods are losing their effectiveness. Viral marketing is becoming an important tool for attracting attention to a brand with relatively low investment, but with a high level of effectiveness, unlike traditional advertising methods. Studying the economic effectiveness of this advertising strategy allows companies to optimize their costs and maximize their return on investment.

**The purpose** of this article is to analyze the effectiveness of viral marketing using the example of successful case studies and identify the key factors determining the success of companies.

**Objectives:** to analyze theoretical approaches to the definition of viral marketing and its effectiveness, select and describe successful case studies of viral campaigns, compare the results of different campaigns and identify common patterns that ensure high economic efficiency.

**Methodology.** Successful viral marketing campaigns were selected for the analysis. These campaigns were selected based on their wide reach and positive response among users of social networks. The methods used included the collection of secondary data from open sources and quantitative analysis of the financial results of campaigns.

**Results.** The analysis revealed that viral marketing is a powerful tool for attracting attention and increasing sales, but its success largely depends on the right choice of strategy and a well-chosen target audience.

**Conclusions.** The case analysis demonstrates that viral marketing strategies can significantly increase the economic efficiency of a business. However, each case is unique, and to achieve the best results, it is necessary to take into account the specifics of the product, market, and target audience. Viral marketing will be an excellent modern tool for adapting to new realities in order to achieve business goals.

**Keywords:** marketing; viral marketing; challenge; consumer; advertising.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Pyanova N.V., Stolyarova E.A., Pyanov R.R., Kryzhanovskaya O.A. Cost-effectiveness of viral marketing: a case study of successful campaigns. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):163–175. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-163-175>

Received 20.04.2025

Accepted 17.05.2025

Published 30.06.2025

## Введение

Современное общество характеризуется высокой динамичностью, и цифровые технологии играют особую роль в развитии способов взаимодействия между компаниями и потребителями. Реклама как неотъемлемая часть маркетинга также подвергается значительным изменениям. Традиционные методы рекламы уступают место новым формам и каналам, таким как социальные сети, мобильные приложения, виртуальная реальность и даже искусственный интеллект [1].

Цифровые технологии позволяют рекламодателям более точно проводить оценку своей аудитории, используя большие данные и алгоритмы машинного обучения, что позволяет создавать персонализированные рекламные предложения, которые соответствуют интересам и предпочтениям потребителя [2]. Более того, такие инструменты, как программы аналитики и отслеживания, помогают оценить эффективность рекламных кампаний в режиме реального времени, что способствует оптимизации расходов и повышает эффективность [3]. Таким образом, важным является грамотное маркетинговое исследование рынка [4] на основе применения актуального инструментария [5] для выявления и характеристики современных тенденций развития рынка [6] и управления изменениями в развитии организаций [7].

Одной из наиболее востребованных стратегий в эпоху активного развития цифровых технологий стал вирусный маркетинг. Суть вирусного маркетинга заключается в создании контента, который пользователи добровольно распространяют среди своих знакомых, друзей и подписчиков, создавая эффект «вируса». Для эффективного внедрения данной стратегии важно понимать, какие факторы способствуют успешному функционированию и реализации. Таким образом, актуальность исследования обусловлена растущей популярностью вирусного мар-

кетинга как эффективного инструмента продвижения товаров и услуг в условиях современной цифровой экономики.

Цель данной научной работы заключается в анализе эффективности вирусного маркетинга на примере успешных кейс-стадий и выявлении ключевых факторов, определяющих успех компаний.

## Материалы и методы

История вирусного маркетинга уходит корнями в начало XX века, хотя сам термин появился гораздо позже. Одним из первых примеров можно считать компанию американская табачной марки Lucky Strike в 1930-х годах. Также к данному периоду можно отнести рекламную стратегию Pepsi-Cola под песню Pepsi-Cola Hits the Spot 1939 г. Этимология мелодии имеет долгую историю, которая восходит к 1695 г. и связана с адаптацией, в частности, с джиглом «Pepsi-Cola попадает в цель». Это была первая компания, которая использовала популярный радиожурнал в целях рекламы. Короткий музыкальный рекламный ролик быстро распространялся и стал популярным среди слушателей.

Считается, что одним из первых данное направление в маркетинге формализовал Дж. Рейпорт. В 1996-м г. Джеффри Рейпортом, являвшимся профессором Гарвардской школы бизнеса, была написана для издания статья «Вирус маркетинга», в ней фигурировал термин «вирусный маркетинг». Он отметил, что, «когда дело доходит до распространения сообщения с минимальными затратами времени, минимальным бюджетом и максимальным эффектом, ничто на свете не сравнится с вирусом», и описал примеры его использования на практике [8].

Также здесь уже выделялись отличительные особенности вирусной рекламной стратегии, такие как использование юмора, музыки или необычных форматов для привлечения внимания и стимулирования распространения информации через сарафанное радио.

С появлением Интернета и социальных сетей в конце XX – начале XXI вв. вирусный маркетинг получил новые формы и средства. В 1996 г. компания Hotmail добавила в каждое отправленное письмо строку *P.S. I love you. Get your free e-mail at Hotmail*, что привело к быстрому росту числа пользователей сервиса.

В 2000-х годах с ростом популярности видеохостингов, таких как YouTube, вирусный маркетинг стал еще более эффективным. Видеоролики, такие как «Эволюция красоты» от Dove в 2006 г., видеоролики компании OldSpice в 2010 г., стали примерами успешного использования вирусного маркетинга для повышения узнаваемости брендов и увеличения продаж. Видеоролик OldSpice с актером Айзая Мустафы был опубликован на YouTube 4 февраля 2010 г. и за первые 24 часа набрал более 6 млн просмотров, а за неделю стал самым популярным видео и получил более 40 млн просмотров [9].

В нынешнее время вирусный маркетинг продолжает развиваться вместе с цифровыми технологиями и социальными сетями. Платформы, такие как TikTok и «ВКонтакте», предоставляют новые возможности для создания и распространения вирусного контента.

Такой способ применил интернет-магазин Wildberries с баннером «Игорь, оплати ей корзину на WB». Рекламная стратегия стала ярким примером вирусного маркетинга в России. Реклама началась в 2024 г. и получила широкое распространение благодаря своему нестандартному подходу и юмористическому посылу.

Баннеры с фразой «Игорь, оплати ей корзину на WB» появились в различных городах России, особенно в метро и на улицах. Реклама была направлена на мужчин, призывая их оплатить покупки своим девушкам и женщинам. Этот ход вызвал массу обсуждений в социальных сетях и СМИ, поскольку многие пользователи начали делиться фотографиями баннеров и комментировать их.

Давайте рассмотрим, почему флешмоб «Игорь, оплати ей корзину на WB» стал популярный на всю страну:

– во-первых, юмор (фраза звучала забавно и непринужденно, что привлекло внимание широкой аудитории. Многие девушки с юмором начали отправлять своим мужчинам снимки);

– во-вторых, релевантность (WB затронул актуальные темы отношений и шопинга, что сделало её близкой многим людям);

– в-третьих, вирусность (люди активно делились рекламой в соцсетях, обсуждали её с друзьями и коллегами, что привело к массовому охвату);

– в-четвертых, простота (лаконичную фразу было легко запомнить и передать дальше);

– в-пятых, эмоциональный отклик (реклама вызвала разные эмоции — от смеха до раздражения, но главное, что она вызвала реакцию, что и является целью вирусного маркетинга).

## Результаты и их обсуждение

Вирусный маркетинг определяется как стратегия распространения маркетингового контента, при которой потребители сами становятся активными участниками процесса передачи информации о продукте или услуге [10].

В научной литературе множество авторов давали трактовку вирусному маркетингу, однако основные идеи остаются схожи. Приведем несколько ключевых определений.

Джером Якобс и Майкл Силверман в 2006 г. дают определение вирусному маркетингу как стратегии продвижения продукта или услуги, основанной на передаче информации от одного потребителя другому, часто через социальные сети или электронные письма. Цель состоит в том, чтобы создать эффект «вируса», когда информация распространяется быстро и широко.

Филипп Котлер трактует: «Вирусный маркетинг – это форма маркетинга, при

которой потребители добровольно передают маркетинговые сообщения другим людям, часто через Интернет».

Джеффри Рэйпорт (1996): «Вирусный маркетинг – это метод продвижения продуктов или услуг, который стимулирует потребителей передавать информацию о продукте своим друзьям и знакомым. Это создает цепную реакцию, приводящую к быстрому распространению информации».

Таким образом, отличительной особенностью вирусного маркетинга является его способность быстро охватывать широкую аудиторию с минимальными затратами на продвижение.

Также его отличия от массового маркетинга состоят в том, что вирусный направлен на узкую, но активную аудиторию, которая готова делиться информацией. Основное внимание уделяется созданию контента, который будет интересен и полезен конкретным группам людей. Массовый маркетинг же ориентирован на широкую аудиторию, основная цель которого – охватить как можно большее количество потребителей, независимо от их потребностей или интересов.

Рассмотрим схему массового и вирусного маркетинга (рис. 1) и их сравнительную характеристику (табл. 1).



Рис. 1. Схема массового и вирусного маркетинга [5]

Таблица 1. Характеристика массового и вирусного маркетинга

Параметр	Массовый маркетинг	Вирусный маркетинг
Цель	Охватить как можно большую аудиторию с одним и тем же сообщением	Создать контент, который пользователи будут сами распространять в социальных сетях, мессенджерах и т. д.
Методы	Реклама на телевидении, радио, в печатных изданиях, наружная реклама, массовые рассылки	Мемы, флешмобы, интерактивные конкурсы, провокационные публикации – все, что может зацепить аудиторию
Примеры	Рекламные ролики Coca-Cola, реклама автомобилей на билбордах, распродажи	Видеоролик Gangnam Style, реклама <i>Old Spice The Man Your Man Could Smell Like</i>
Охват	Широкая аудитория	Работает не на количество, а на вовлеченность аудитории
Стоимость	Высокая	Низкая
Инициатива и продвижение	Исходит от компании	Исходит от пользователей

Учитывая вышесказанное, стоит заметить, что массовый маркетинг использует традиционные каналы рекламы, такие как телевидение, радио, печатные издания и наружная реклама. Информация распространяется централизованно, и контроль над процессом находится в руках компании. Вирусный маркетинг основан на принципах сарафанного радио и цифровых технологий. Контент распространяется через социальные сети, блоги, форумы и мессенджеры. Основной канал – сами пользователи, которые делятся информацией друг с другом [11].

В связи с изученными различиями следует отметить, что оба метода могут быть эффективными в зависимости от целей и особенностей целевой аудитории.

Джон Бергер, профессор Уортонской школы бизнеса и автор бестселлера «Заразительный», выделяет шесть ключевых принципов, которые способствуют созданию успешного вирусного контента [12].

1. Социальная валюта. Это понятие описывает, насколько контент помогает людям выглядеть хорошо в глазах окружающих. Если ваша идея, продукт или бренд делает кого-то более интересным, умным или крутым, люди будут охотнее делиться ею. Например, пользователи делятся постами о новых технологиях или интересных находках, потому что это показывает их осведомленность и современность.

2. Триггеры. Контент должен ассоциироваться с чем-то повседневным, чтобы постоянно оставаться на виду. Чем чаще люди сталкиваются с триггером, тем больше вероятность, что они вспомнят и поделятся вашей идеей. Комплексные идеи и концепции должны быть представлены таким образом, чтобы их было легко усвоить и передать дальше. Хорошие триггеры связаны с привычками, местами или событиями, которые регулярно происходят в жизни. К примеру, PepsiCo запустила кампанию с использованием триггера «комната отдыха»,

предлагая свою продукцию в офисах и кафе. Когда сотрудники заходят на перекур, они вспоминают о напитке [13].

3. Эмоции. Люди делятся контентом, который вызывает сильные эмоции: удивление, радость, гнев, страх, восхищение и др. Эмоционально насыщенный контент легче передается и лучше запоминается. Эмоции, влияющие на такое решение, можно поделить на три типа:

1) юмор (мемы, забавные ситуации, анекдоты, приколы и др.);

2) поддержка (трогательные социальные ролики, благотворительность, помощь нуждающимся);

3) возмущение (эпатажные, шокирующие, провокационные ролики) [14]. Отметим, что грусть будет эмоцией, которая в наименьшей степени связана с вирусностью, поскольку в данном состоянии человек подавлен, тогда как в состоянии счастья, возмущения или прочих сильных эмоций он находится в возбужденном состоянии [15]. Так, видео с котиками или милыми детьми вызывают позитивные эмоции, поэтому они часто становятся вирусными.

4. Публичность. Чем заметнее ваш продукт или идея, тем больше шансов, что люди начнут говорить о нём. Идеально, если сам продукт или сервис имеет визуальные атрибуты, которые видны окружающим (например, логотип на одежде). Яркий дизайн бутылок Coca-Cola или узнаваемый силуэт Apple легко привлекают внимание и заставляют людей обсуждать бренд.

5. Польза. Одна из основных причин, почему люди делятся контентом, – это полезная информация. Например, купоны или скидки помогают экономить деньги потребителя, что и побуждает людей делиться. Это могут быть и статьи, например, о лучших ресторанах. Полезный контент, который решает проблемы или приносит реальную выгоду, охотно делится с пользователями [16]. Сюда также можно отнести рецепты здорового питания, советы по экономии денег или бес-

платные приложения, модные образы, топ мест для отдыха, новинки из техники и т. д.

6. История. Чтобы стать вирусной, идея должна рассказывать историю, которую легко воспринимать и пересказывать. Рассмотрим на примере, как реклама от Dove 2013 г. стала вирусной и каким образом повлияла на восприятие окружающих (рис. 2). Бренд товаров для ухода за кожей и телом Dove в 2004 г.

начал кампанию For Real Beauty (за реальную красоту). Целью этой кампании было поднятие самооценки женщин во всем мире и показ того, что каждая женщина красива по-своему. В 2013 г. она выпустила видео, в котором профессиональный судебный художник рисует женщин вслепую, основываясь на их самоописании, затем – на описании этих же женщин другими людьми, с которыми они только что познакомились [17].

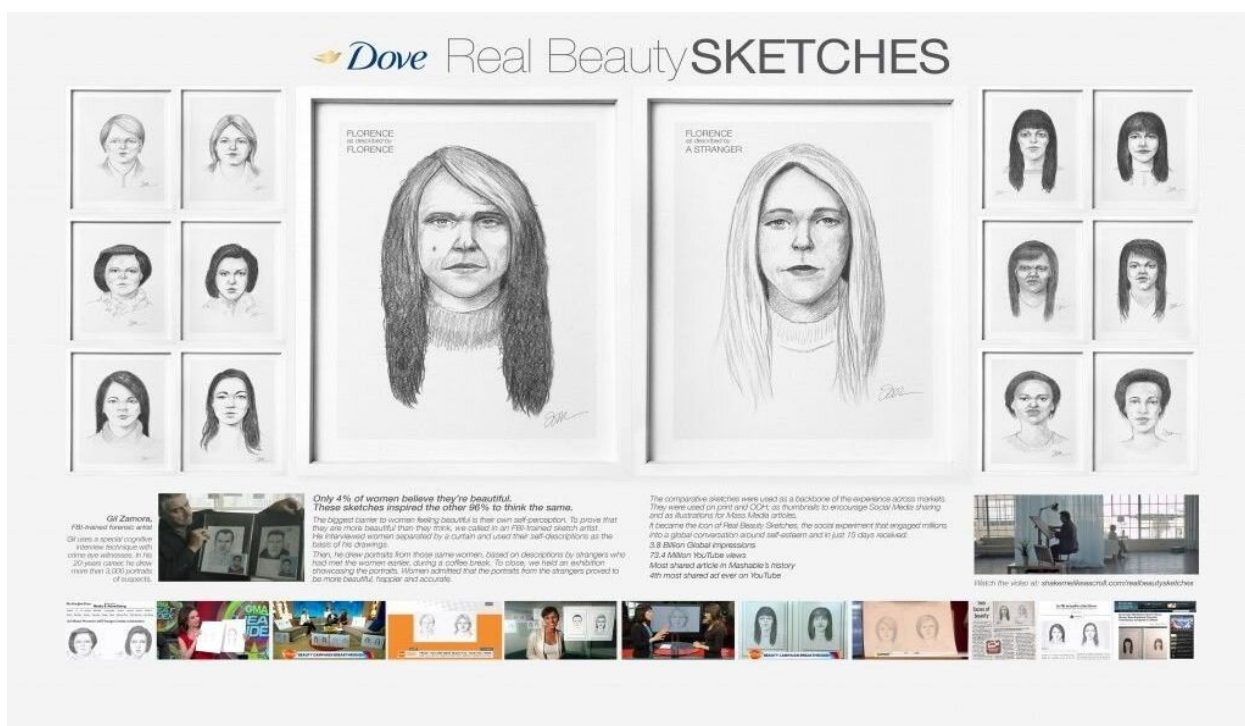


Рис. 2. Маркетинговая кампания Dove: Real Beauty Sketches (эскизы настоящей красоты, 2013)

После этого обе версии портретов показывают женщинам. Разница между ними поразительна: портрет, созданный на основе слов других людей, оказывается намного красивее, счастливее и привлекательнее, чем тот, который создан по описанию самой женщины. Это подчёркивало, как сильно женщины склонны занижать свою внешнюю самооценку.

Маркетинговый ход заключался в том, что повсюду были развешаны два портрета: один создан по описанию самой женщины, второй – по описанию других.

В данной рекламе можно отметить эмоциональный эффект:

1. Слёзы, удивление, шок – реакция героинь искренняя, и это тронуло зрителей по всему миру.
2. Видео вызвало сопереживание и саморефлексию, особенно у женщин.
3. Многие задумывались: «А ведь я тоже так к себе отношусь...»

Таким образом, реклама в себе объединила все вышеперечисленные компоненты:

- 1) эмоции и идентификация (видео обращается к базовой человеческой эмо-

ции – неуверенности в себе, с которой сталкивается большинство людей);

2) история (это не обычная «реклама мыла», а жизненная история. Камера не навязчива, действия происходят естественно);

3) идея (идея с двумя портретами – простая, но гениальная. Когда героини видят, насколько красивыми их видят другие, это вызывает сильный эмоциональный отклик);

4) подлинность и социальный подтекст (это не выдумка актёров, а реальные женщины. Реклама мягко критикует стандарты красоты и поддерживает идею естественности. Каждая женщина индивидуальна со своими особенностями и прекрасными чертами).

Эта кампания была невероятно успешной. Видео с портретами и реакцией женщин на них получило более 180 млн просмотров на YouTube и других платформах. Также более 4 млн репостов – в социальных сетях за первые недели. Рост положительного восприятия бренда Dove – на 26%.

Более того, проект выиграл Каннского льва, золото на Clio Awards и множество других наград.

Этот кейс потрясающе иллюстрирует силу правильно выбранной стратегии и креативного подхода в маркетинге. «Эскизы настоящей красоты» – пример вирусной рекламы, которая не просто продвигает продукт, а затрагивает глубокие эмоции и ценности. Она запоминается, вызывает разговор, делится добровольно, потому что люди хотят передать это ощущение другим.

Разберем еще один кейс «Хватит быть терпилами». Тинькофф запускал рекламную кампанию дебетовой карты с кешбэком и низкими комиссиями. Цель заключалась в том, чтобы привлечь молодую и активную аудиторию, которая не доверяет банкам, но устала от навязанных условий.

В видео и баннерах высмеивалась ситуация, знакомая каждому клиенту классических банков: очереди в отделе-

ниях, бесконечные комиссии и скрытые условия, «удобные» приложения, в которых ничего не понятно, менеджеры, которые «впаривают» страховки и кредиты. Участники рекламы говорили: «Вы всё это терпите? Ну вы и терпилы...». А дальше – посыл: «Уходите от старого банка – мы делаем по-человечески».

Почему данная реклама стала вирусной?

1. Яркое слово «терпила». Оно провокационное, жаргонное, но при этом точно попадает в эмоциональное состояние аудитории. Люди чувствовали: «Да! Именно так я себя чувствую в банке».

2. Юмор на грани. Это не просто шутка – это вызов: «Хватит, перестань страдать». Это цепляет, потому что высмеивает то, о чём обычно молчат, но все чувствуют.

3. Простота и мемы. Фраза «Хватит быть терпилой» быстро стала мемом в социальных сетях. Люди перефразировали её, делали из этого сторисы, посты, рилсы и комментарии.

4. Целевая подача. Кампания чётко сфокусировала рекламу на аудиторию 20–35 лет, которые активные, цифровые, не любящие формальности.

В ходе чего ролик быстро стал вирусным в TikTok, Instagram и YouTube, вызвал бурную реакцию – от восторга до негодования, привел к росту обращений по дебетовым картам в несколько раз за месяц запуска.

Таким образом, Тинькофф закрепился как самый «дерзкий» и узнаваемый финтех-бренд.

Одной из форм вирусной рекламы – участие в челлендже. Челлендж (от англ. challenge – «вызов») – это интерактивный формат маркетинга, в котором бренд приглашает аудиторию выполнить задание (танец, трюк, видео, мем, действие) и поделиться этим в соцсетях.

Реклама с применением челленджа работает по следующей структуре:

1. Идея (простая, чёткая, повторяемая; обычно основана на эмоции (ра-

дость, смех, вызов, гордость) или ситуации (пандемия, праздник, тренд)).

2. Хештег (всё объединяется под уникальным хештегом, чтобы собрать в одну волну (к примеру, #СберВместе, #ПельменныйЧеллендж)).

3. Инфлюенсеры (запускают волну блогеры, актёры, звёзды или тиктокеры).

4. Призы и подарки (возможны подарки, промокоды, репосты от бренда).

5. Вирусность. Далее люди делают свой вариант, передают «вызов» дальше. Контент быстро распространяется, бренд при этом в кадре или в контексте.

Ярким примером может быть #ЧебупелиЧеллендж. В 2019 г. сеть ресторанов быстрого питания «Теремок» запустила челлендж, предлагая участникам съесть чебупели (блюдо из меню ресторана) необычным способом. Участники выкладывали видео своих попыток в социальных сетях, что привело к большому количеству упоминаний бренда.

Также в период пандемии Delivery Club и «ВкусВилл» хотели продвинуть новую линейку пельменей и доставки в условиях самоизоляции и также применили рекламу в формате челленджа. Пользователи должны были танцевать с пельменем или упаковкой, снимать короткие мем-видео о «жизни на карантине с пельменями». Delivery Club также использовал промоинтеграции у тиктокеров и певцов: Дани Милохина, Клавы Коки, Юлии Гавриловой и др.

Не обошла стороной данную стратегию сеть магазинов «Пятёрочка», организовав челлендж #ЯПокупаюПравильно, в рамках которого участники делились советами по рациональным покупкам и экономному ведению хозяйства.

Экономическая эффективность маркетинговой кампании оценивается на основании ряда показателей, включая затраты на реализацию, увеличение объёма продаж, рост узнаваемости бренда и привлечение новых клиентов [18]. Наиболее популярным показателем оценки эффективности является Return on Investment

(ROI), который рассчитывается как отношение полученной выгоды к понесённым затратам [19]. Существуют и иные методы оценки эффективности развития компании в современных условиях хозяйствования [20], которые имеют важное значение для науки и практики.

## Выводы

Рассмотрев основные характеристики вирусного маркетинга и кейсы успешных кампаний в нынешних тенденциях, а также охарактеризовав возможности, можно сделать следующие выводы и рекомендации:

1. Успех вирусной маркетинговой кампании зависит от множества факторов, включая креативность контента, целевую аудиторию, своевременность запуска и использование правильных каналов распространения. Исследования показывают, что эмоциональный отклик и полезность играют ключевую роль в распространении контента.

2. Реклама через юмор и провокацию работает, если попадает в болевую точку (например, плохой сервис, надоевшие условия), говорит на языке аудитории и имеет чёткое, дерзкое послание, которое легко запомнить и передать дальше.

3. Стоит акцентировать внимание, каким образом будет размещена информация, на каких платформах, так как сезон и даже время выхода могут сыграть большую роль в распространении контента.

4. Челленджи стали мощным инструментом вирусного маркетинга, позволяя компаниям привлекать внимание к своим продуктам и услугам через активное участие пользователей.

Проведённый анализ кейсов демонстрирует, что вирусный маркетинг способен приносить значительную экономическую выгоду компаниям. Все рассмотренные кампании имели высокий уровень ROI, что свидетельствует о высокой эффективности данного подхода. Ключевыми факторами успеха стали креативность контента, выбор правильной целе-

вой аудитории и использование актуальных каналов распространения.

Однако стоит отметить, что каждая кампания имела свои особенности, влияющие на конечный результат. Таким об-

разом, успешная реализация вирусного маркетинга требует тщательного планирования и анализа целевой аудитории, чтобы обеспечить максимальную отдачу от вложенных средств.

### Список литературы

1. Лукичева Т. А., Хаустова Т. В. Брендинг как стратегия продвижения российской продукции на внутреннем рынке: институциональный аспект // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2014. № 3. С. 26-31.

2. Лыгина Н. И., Лавриненко А. А. Инновационные формы продвижения товаров: дропшипинг // Научные Записки ОрелГИЭТ. 2012. № 2(6). С. 225-229.

3. Алекса Е. А., Пьянова Н. В. Оптимальные механизмы использования инструментов Digital-маркетинга в современных тенденциях развития общества // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-практической конференции, г. Курск, 21–22 апреля 2022 г. / Юго-Западный государственный университет. Курск, 2022. С. 19-24.

4. Крыжановская О. А., Пахомов К. Е. Маркетинговое исследование рынка для реализации стартап-проекта в современных условиях хозяйствования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 4. С. 156-167.

5. Мальцева И. Ф. Карта пути клиента как инструмент маркетинговой деятельности в цифровой среде // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции, г. Курск, 25–26 мая 2023 года / Юго-Западный государственный университет. Курск, 2023. С. 119-123.

6. Пьянова Н. В., Самарина В. И. Влияние маркетинга на развитие рыночной экономики // Тенденции и технологии управления процессами и системами в современной экономике: материалы II Всероссийской конференции, г. Орёл, 30 марта 2023 г. Орёл: Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, 2023. С. 333-338.

7. Крыжановская О. А., Вертакова Ю. В. Управление изменениями в развитии социально-экономических систем: маркетинговый подход: монография. Воронеж: Научная книга, 2010. 179 с.

8. Чеховская С. А., Иванова В. М. Вирусный маркетинг // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. № 2 (2). С. 16–19.

9. Хайдарова А. Вкусный мужчина: история самой вирусной рекламной кампании Old Spice. URL: <https://dzen.ru/a/ZMV7DNiTckzRxGX9?ysclid=m95taakm9o664555998> (дата обращения: 06.03.2025).

10. Акулич М. В. Вирусный маркетинг (Viral marketing – VM). М.: Издательские решения, 2023. 118 с.

11. Буданова Ю. Традиционный маркетинг: чем закончится кризис массовой рекламы? // mfive. URL: <https://mfive.ru/expertise/traditsionnyiy-marketing-chem-zakonchitsya-krizis-massovoy-reklamy/> (дата обращения: 06.03.2025).

12. Дейнекин Т. В. Вирусный маркетинг // Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/virusnyi-marketing-7690a9> (дата обращения: 06.03.2025).

13. Герасимова П. А., Налитова А. И. Вирусный маркетинг как один из элементов социальной рекламы // Экономические исследования. 2023. № 4. С. 133-137.

14. Бережанская А. В. Вирусная реклама // Молодежь и наука: сборник материалов X Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2014. С. 1–3.
15. Denner N. Katz & Lazarsfeld (1955): Personal Influence // Schlüsselwerke für die Strategische Kommunikationsforschung / ed. by O. Hoffjann, S. Sandhu. Wiesbaden: Springer VS, 2024. 560 p. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6_35)
16. Гулюк Н. В., Зарубина А. А. Анализ и применение вирусного маркетинга в России и за рубежом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. № 1. С. 35–37.
17. Киселев А. Невероятный маркетинговый проект Dove "Real Beauty Sketches". URL: [https://dzen.ru/a/Zbd4APWVK0B\\_TCUQ](https://dzen.ru/a/Zbd4APWVK0B_TCUQ) (дата обращения: 06.03.2025).
18. Алешичева К. С. Вирусный маркетинг: секрет успеха // Молодой ученый. 2021. № 18 (360). С. 251-252.
19. Sales Management of the Chain Retail Establishments / E. B. Zolotukhina, V. V. Bakharov, I. V. Kapustina [et al.] // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. Vol. 15, N 11. P. 19-27.
20. Положенцева Ю. С., Крыжановская О. А., Мальцева И. Ф. Инновационно-технологическое развитие промышленных предприятий в рамках новой парадигмы техноэкономики // Beneficium. 2023. № 4(49). С. 64-73.

## References

1. Lukicheva T.A., Khaustova T.V. Branding as a strategy for promoting Russian products on the domestic market: institutional aspect. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2014;(3):26-31. (In Russ.)
2. Lygina N.I., Lavrinenko A.A. Innovative forms of product promotion: dropshipping. *Nauchnye Zapiski OrelGIET = Scientific Notes of OrelGIET*. 2012;(2):225-229. (In Russ.)
3. Alexa E.A., Pyanova N.V. Optimal mechanisms for using Digital Marketing tools in modern trends in the development of society. In: *Aktual'nye voprosy razvitiya sovremennogo obshchestva: sbornik nauchnykh statei 12-i Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, g. Kursk, 21–22 aprelya 2022 g. = Actual issues of development of modern society: Collection of scientific articles of the 12th All-Russian scientific and practical conference, 21-22 April 2022, Kursk*. Kursk: Yugo-Zapadnyi gosudarstvennyi universitet, 2022. P. 19-24. (In Russ.)
4. Kryzhanovskaya O.A., Pakhomov K.E. Marketing research of the market for the implementation of a start-up project in modern business conditions. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(4):156-167. (In Russ.)
5. Maltseva I.F. Customer Journey Map as a Marketing Tool in the Digital Environment. In: *Aktual'nye problemy razvitiya khozyaistvuyushchikh sub"ektov, territorii i sistem regional'nogo i munitsipal'nogo upravleniya: sbornik statei XVIII Mezhduna-rodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, g. Kursk, 25–26 maya 2023 goda = Current Issues of Development of Economic Entities, Territories, and Regional and Municipal Government Systems: Collection of Articles from the XVIII International Scientific and Practical Conference, 25–26 May 2023, Kursk*. Kursk: Yugo-Zapadnyi gosudarstvennyi universitet, 2023. P. 119–123. (In Russ.)

6. Pyanova N.V., Samarina V.I. The Impact of Marketing on the Development of a Market Economy. In: *Tendentsii i tekhnologii upravleniya protsessami i sistemami v sovremennoi ekonomike: Materialy II Vserossiiskoi konferentsii, g. Orel, 30 marta 2023 g. = Trends and Technologies for Managing Processes and Systems in the Modern Economy: Proceedings of the II All-Russian Conference, 30 March 2023, Orel*. Orel: Orlovskii gosudarstvennyi universitet imeni I. S. Turgeneva; 2023. P. 333-338. (In Russ.)
7. Kryzhanovskaya O.A., Vertakova Yu.V. Managing changes in the development of socio-economic systems: marketing approach. Voronezh: Nauchnaya kniga; 2010. 179 p. (In Russ.)
8. Chekhovskaya S.A., Ivanova V.M. Viral marketing. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii = Business Education in the Knowledge Economy*. 2015;(2):16–19. (In Russ.)
9. Khaidarova A. Delicious man: the history of the most viral advertising campaign Old Spice. (In Russ.) Available at: <https://dzen.ru/a/ZMV7DNiTckzRxGX9?ysclid=m95taakm9o664555998> (accessed 06.03.2025).
10. Akulich M.V. Viral marketing (VM). Moscow: Izdatel'skie resheniya; 2023. 118 p. (In Russ.)
11. Budanova Yu. Traditional Marketing: How Will the Crisis of Mass Advertising End? mfive. (In Russ.) Available at: <https://mfive.ru/expertise/traditsionnyiy-marketing-chem-zakonchitsya-krizis-massovoy-reklamy/> (accessed 06.03.2025).
12. Deinekin T.V. Viral Marketing. Great Russian Encyclopedia. (In Russ.) Available at: <https://bigenc.ru/c/virusnyi-marketing-7690a9> (accessed 06.03.2025).
13. Gerasimova P.A., Nalitova A.I. Viral marketing as one of the elements of social advertising. *Ekonomicheskie issledovaniya = Economic Research*. 2023;(4):133-137. (In Russ.)
14. Berezanskaya A.V. Viral advertising. In: *Molodezh' i nauka: sbornik materialov X Vserossiiskoi nauchno-tekhnicheskoi konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh s mezhdunarodnym uchastiem, posvyashchennoi 80-letiyu obrazovaniya Krasnoyarskogo kraja = Youth and Science: A Collection of Materials from the X All-Russian Scientific and Technical Conference of students, postgraduates and young scientists with international participation, dedicated to the 80th anniversary of the formation of the Krasnoyarsk Territory*. Krasnoyarsk: Sibirskii federal'nyi universitet; 2014. P. 1–3. (In Russ.)
15. Denner N. Katz & Lazarsfeld (1955): Personal Influence. In: Hoffjann O., Sandhu S. (eds.) *Schlüsselwerke für die Strategische Kommunikationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS; 2024. 560 p. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6_35)
16. Gulyuk N.V., Zarubina A.A. Analysis and application of viral marketing in Russia and abroad. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii = Business Education in the Knowledge Economy*. 2015;(1):35-37. (In Russ.)
17. Kiselev A. Incredible marketing project Dove "Real Beauty Sketches". (In Russ.) Available at: [https://dzen.ru/a/Zbd4APWVK0B\\_TCUQ](https://dzen.ru/a/Zbd4APWVK0B_TCUQ) (accessed 06.03.2025).
18. Aleshicheva K.S. Viral marketing: the secret of success. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2021;(18):251-252. (In Russ.)
19. Zolotukhina E.B., Bakharev V.V., Kapustina I.V., et al. Sales Management of the Chain Retail Establishments. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 2017;15(11):19-27.
20. Polozhentseva Yu.S., Kryzhanovskaya O.A., Maltseva I.F. Innovative and technological development of industrial enterprises within the framework of the new paradigm of techno-economics. *Beneficium*. 2023;(4):64-73. (In Russ.)

**Информация об авторах / Information about the Authors**

**Пьянова Наталия Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры сервиса, Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, г. Орел, Российская Федерация, e-mail: rus.bagira@mail.ru, Researcher ID: N-3589-2016

**Natalia V. Pyanova**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Service, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russian Federation, e-mail: rus.bagira@mail.ru, Researcher ID: N-3589-2016

**Столярова Елизавета Александровна**, магистрант кафедры технологии и предпринимательства, Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, г. Орел, Российская Федерация, e-mail: elizaveta.aleksa@mail.ru, Researcher ID: N-3589-2016

**Elizaveta A. Stolyarova**, Undergraduate of the Department of Technology and Entrepreneurship, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russian Federation, e-mail: elizaveta.aleksa@mail.ru, Researcher ID: N-3589-2016

**Пьянов Руслан Романович**, студент факультета физической культуры и спорта, Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, г. Орел, Российская Федерация, e-mail: ruslan.pjanov@yandex.ru

**Ruslan R. Pyanov**, Student of the Faculty of the Physical Culture and Sports, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russian Federation, e-mail: ruslan.pjanov@yandex.ru

**Крыжановская Ольга Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: morozikolya2008@yandex.ru, Researcher ID: N-3589-2016, ORCID: 0000-0003-0763-2214

**Olga A. Kryzhanovskaya**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: morozikolya2008@yandex.ru, Researcher ID: N-3589-2016, ORCID: 0000-0003-0763-2214

---

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

---

## INSTITUTIONAL FACTORS OF ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

---

Оригинальная статья / Original article

УДК 330.3

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-176-190>



### Качество жизни населения как фактор социально-экономического развития страны

Ж. Ю. Коптева<sup>1</sup>, И. А. Томакова<sup>1</sup>✉, Д. А. Тимошенко<sup>1</sup>, А. Н. Анащенко<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: tomakova@mail.ru

#### Резюме

**Актуальность.** Вопросы обеспечения социальной стабильности и повышения благосостояния населения были и остаются особо актуальными, поскольку напрямую влияют на тенденции роста и развития государства в целом. Для оценки социальной напряженности и выявления факторов, оказывающих на нее влияние, следует провести анализ качества жизни населения. Качество жизни представляет собой совокупность условий жизнедеятельности человека, включающих составляющие, которые относятся к экологической среде, социальному благополучию, политическому климату, психологическому комфорту и прочее. Качество жизни населения государства выступает одним из основных показателей социально-экономического роста, требующего постоянного внимания.

**Цель** – определение взаимосвязи между показателями качества жизни населения и экономическим ростом страны посредством анализа статистических данных.

**Задачи:** исследовать структуру качества жизни населения; сформировать систему показателей; проанализировать взаимосвязь между социально-экономическим развитием и оценкой качества жизни.

**Методология.** Для оценки и влияния явлений в ходе исследования использовались общенаучные методы. При анализе статистических данных применялись методы экономико-статистического анализа и синтеза.

**Результаты.** Опираясь на анализ качества жизни населения страны через социально-экономические показатели данных официальной статистики, сформированы группы факторов, стимулирующих или сдерживающих экономический рост.

**Выводы.** Для обеспечения устойчивого экономического роста и повышения качества жизни в России требуется комплексный подход. Приоритетными направлениями являются: эффективная демографическая политика, рост реальных доходов населения, развитие системы здравоохранения, обеспечение экологической безопасности, выравнивание экономического развития регионов, развитие предпринимательства и инноваций.

Комплексный подход позволит обеспечить устойчивый экономический рост, улучшить качество жизни населения страны.

---

**Ключевые слова:** качество жизни; доходы населения; прожиточный минимум; экономический рост; ВВП.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

---

© Коптева Ж. Ю., Томакова И. А., Тимошенко Д. А., Анащенко А. Н., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):176–190

**Для цитирования:** Качество жизни населения как фактор социально-экономического развития страны / Ж. Ю. Коптева, И. А. Томакова, Д. А. Тимошенко, А. Н. Анащенко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 176–190. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-176-190>

Поступила в редакцию 18.04.2025

Принята к публикации 14.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Quality of life of the population as a factor in the socio-economic development of the country

Zhanna Yu. Kopteva<sup>1</sup>, Irina A. Tomakova<sup>1</sup>✉, Daniil A. Timoshenko<sup>1</sup>,  
Alexander N. Anashchenkov<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: tomakova@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** The issues of ensuring social stability and improving the well-being of the population have been and remain particularly relevant, since they directly affect the growth trends and development of the state as a whole. To assess social tension and identify the factors influencing it, it is necessary to analyze the quality of life of the population. Quality of life is a set of conditions for human life, including components related to the ecological environment, social well-being, political climate, psychological comfort, etc. The quality of life of the population of the state is one of the main indicators of socio-economic growth, requiring constant attention.

**The purpose** is to determine the relationship between the indicators of the quality of life of the population and the economic growth of the country through the analysis of statistical data.

**Objectives:** to study the structure of the quality of life of the population; to form a system of indicators; to analyze the relationship between socio-economic development and the assessment of the quality of life.

**Methodology.** General scientific methods were used to assess and influence the phenomena in the course of the study. Methods of economic and statistical analysis and synthesis were used in the analysis of statistical data.

**Results.** Based on the analysis of the quality of life of the country's population through socio-economic indicators of official statistics, groups of factors stimulating or restraining economic growth were formed.

**Conclusions.** To ensure sustainable economic growth and improve the quality of life in Russia, an integrated approach is required. The priority areas are: effective demographic policy, growth of real incomes of the population, development of the healthcare system, ensuring environmental safety, equalizing the economic development of regions, development of entrepreneurship and innovation.

An integrated approach will ensure sustainable economic growth and improve the quality of life of the country's population.

**Keywords:** quality of life; income of the population; subsistence minimum; economic growth; GDP.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Kopteva Zh.Yu., Tomakova I.A., Timoshenko D.A., Anashchenkov A.N. Quality of life of the population as a factor in the socio-economic development of the country. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):176–190. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-176-190>

Received 18.04.2025

Accepted 14.05.2025

Published 30.06.2025

## Введение

В современных условиях проблемы обеспечения приемлемого качества жизни населения приобретают особую актуальность. Причинами данного явления следует назвать социально-экономическую ситуацию в стране в целом и в отдельных регионах в частности. Для оценки социальной напряженности и выявления факторов, оказывающих на нее влияние, следует провести анализ качества жизни населения. Качество жизни представляет собой совокупность условий и факторов жизнедеятельности человека и общества в целом. Таким образом, качество жизни населения государства выступает одним из основных показателей социально-экономического роста, требующего постоянного внимания со стороны органов власти [1].

## Материалы и методы

В настоящее время не существует единого мнения в определении понятий «уровень жизни» и «качество жизни». Часто они используются как взаимозаменяемые. Тем не менее понятия эти следует разделять. Уровень жизни – более узкая категория по сравнению с качеством жизни. Он определяется условиями существования человека в сфере потребления и измеряется через социально-экономические показатели общего благосостояния людей. Эти показатели включают доходы, потребление, жилищные условия, услуги образования, здравоохранения и т. д. Качество жизни – это многомерная характеристика условий жизнедеятельности человека, включающая не только уровень материального благосостояния, но также и параметры, отражающие состояние окружающей среды, социальной сферы, политической обстановки и психологического комфорта [2].

Качество жизни – это удовлетворение материальных и духовных потребностей человека, которые ему может предоставить или не предоставить «среда жизни». Качество жизни – это мера взаимодействия между средой и ее использованием; каче-

ство потребления, качество и модность одежды, комфорт жилища, качество здравоохранения, образования, сферы обслуживания, окружающей среды, структура досуга, степень удовлетворения потребностей в содержательном общении, занятиях, творческом труде, уровень стрессовых состояний, структура расселения<sup>1</sup>.

Таким образом, понятие «качество жизни населения» можно определить как отношение, восприятие и оценку жизнедеятельности субъектов степенью удовлетворенности психологических, физиологических, социальных, духовных и культурных потребностей.

В общем виде компоненты понятия «качество жизни» включают в себя: психологические, физиологические, социальные, духовные и культурные аспекты (рис. 1).

В отечественной научной литературе показатель качества жизни чаще рассчитывается как среднеарифметическое трех индексов: индекс продолжительности жизни, индекс уровня образования, индекс реального ВВП (ВРП) на душу населения. Исследователи О. А. Козлова, Т. В. Гладкова, М. Н. Макарова и Е. Х. Тухтарова отмечают, что «...качество жизни рассматривается как обобщающая социально-экономическая категория, включающая не только уровень потребления материальных благ и услуг (уровень жизни), но и удовлетворение духовных потребностей, здоровье, продолжительность жизни, условия окружающей человека среды, морально-психологический климат, душевный комфорт, и оценивается как по уровню удовлетворенности человеком своей жизнью на основе его собственной субъективной самооценки, так и по системе объективных показателей, определяющих достигнутый уровень жизни, которыми оперирует статистика» [3; 4].

<sup>1</sup> Энциклопедический социологический словарь. URL: [http://window.edu.ru/window/library/pdf2txt?p\\_id=16395&ppage=3](http://window.edu.ru/window/library/pdf2txt?p_id=16395&ppage=3) (дата обращения: 28.02.2025).

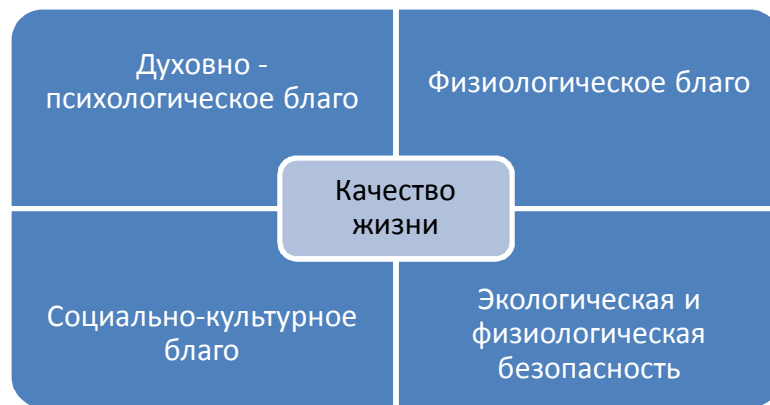


Рис. 1. Компоненты понятия «качество жизни»

Исследование качества жизни, необходимое для объективного анализа социальной реальности, выявления потребностей населения и разработки научно обоснованных программ улучшения жизненных условий, невозможно без применения статистических методов. Они обеспечивают сбор, систематизацию и анализ эмпирических данных, что является основой для формирования достоверных выводов и разработки рекомендаций [5].

В данном исследовании для анализа данных о качестве жизни населения были использованы методы описательной статистики, позволившие структурировать и представить основные показатели, и метод сравнительного анализа, обеспечивший выявление сходств и различий между ними. Эти методы позволили провести комплексную оценку текущей ситуации и сформировать обоснованные выводы.

### Результаты и их обсуждение

В России для оценки качества жизни населения, согласно официальному сайту Росстата, используются показатели, представленные ниже (рис. 2).

Проанализируем динамику численности и состава населения Российской Федерации за период с 2019 по 2024 гг. с использованием метода сравнительного анализа.

Сравнительный анализ данных за 2019-2024 гг. данных демонстрирует общую тенденцию к сокращению населения. За указанный период общая численность населения снизилась на 1,7 млн чел., что соответствует темпу роста в 98,85%. Примечательно, что доля городского и сельского населения в общей численности населения остается неизменной на протяжении всего периода (75% и 25% соответственно). Таким образом, представленные данные свидетельствуют о негативной демографической динамике в России, которая требует принятия мер по стимулированию рождаемости и снижению смертности.

После анализа динамики численности и состава населения Российской Федерации за период 2019-2024 гг., который продемонстрировал тенденцию к сокращению населения, важно перейти к рассмотрению экономических показателей, непосредственно влияющих на благосостояние населения и, как следствие, на общее качество жизни. Одним из ключевых индикаторов является динамика реальных денежных доходов населения, поскольку именно этот показатель отражает покупательную способность и возможности для удовлетворения базовых потребностей. С помощью метода сравнительного анализа рассмотрим динамику реальных денежных доходов населения по субъектам Российской Федерации (табл. 2).

<p><b>Демография</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Численность и состав населения</li> <li>• Миграция</li> <li>• Естественное движение населения</li> <li>• Браки и разводы</li> </ul>
<p><b>Доходы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реальные денежные доходы населения</li> <li>• Объем и структура денежных доходов населения</li> <li>• Покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения по товарам</li> <li>• Величина прожиточного минимума</li> <li>• Уровень бедности</li> </ul>
<p><b>Здравоохранение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заболеваемость населения по основным классам болезней</li> <li>• Заболеваемость населения социально значимыми болезнями</li> <li>• Заболеваемость населения алкоголизмом и алкогольными психозами, наркоманией</li> <li>• Численность лиц, впервые признанных инвалидами</li> </ul>
<p><b>Культура, образование и просвещение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Величина прожиточного минимума на ребенка в возрасте до 16 лет</li> <li>• Доля детей в возрасте от 3 до 18 лет, посещающих дополнительные образовательные (развивающие) занятия, в том числе на бесплатной основе</li> <li>• Обеспеченность детей дошкольного возраста местами в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми</li> </ul>
<p><b>Безопасность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Число зарегистрированных преступлений</li> <li>• Показатели охраны окружающей среды (загрязнения и состояния атмосферы, состояния и использования водных, земельных ресурсов и т. д.)</li> </ul>

Рис. 2. Статистические показатели, используемые для оценки качества жизни населения<sup>1</sup>

Таблица 1. Динамика численности и состава населения Российской Федерации в 2019-2024 гг.<sup>1</sup>

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Отклонение (-,+), 2024/2019	Тем роста,% 2024/2019
Все население, млн чел.	147,8	147,9	147,4	147,0	146,4	146,1	-1,7	98,85
В том числе:								
– городское	110,3	110,5	110,2	110,0	109,6	109,5	-0,8	99,27
– сельское	37,5	37,4	37,2	37,0	36,8	36,6	-0,9	97,6
В общей численности населения, %:								
– городское	75	75	75	75	75	75	-	-
– сельское	25	25	25	25	25	25	-	-

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 28.03.2025).

Анализ динамики реальных денежных доходов населения по субъектам Российской Федерации демонстрирует положительную динамику в целом по стране за период с 2019 по 2024 гг. (табл. 2). Реальные денежные доходы населения в Российской Федерации выросли на 6,5%, что соответствует темпу роста в 106,38%. Положительная динамика наблюдается во всех федеральных округах, однако темпы роста доходов различаются. Наибольший рост реальных денежных доходов населения отмечен в Южном федеральном округе (8,2%, 108,13% соответственно), наименьший – в Северо-Кавказском и Дальневосточном федеральных округах (4,2%, 104,15% соответственно). Рост реальных денежных доходов населения, зафиксированный за период 2019-2024 гг., является важным фактором, стимулирующим экономический рост в Российской Федерации. Уве-

личение покупательной способности населения, обусловленное ростом доходов, способствует расширению потребительского спроса, что, в свою очередь, стимулирует рост производства и сферы услуг.

Несмотря на положительную динамику реальных денежных доходов населения, выявленную при анализе данных по субъектам Российской Федерации, важно сопоставить эти показатели с динамикой величины прожиточного минимума. Это позволит оценить, насколько рост доходов опережает рост минимальных потребностей и действительно ли улучшает материальное положение наименее обеспеченных слоев населения. Перейдем к рассмотрению динамики величины прожиточного минимума в целом по Российской Федерации, чтобы получить более полную картину об изменении уровня жизни населения (табл. 3).

**Таблица 2.** Динамика реальных денежных доходов населения по субъектам Российской Федерации в 2019–2024 гг., % к соответствующему периоду прошлого года<sup>1</sup>

Регион	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Отклонение (-,+), 2024/2019	Темп роста,% 2024/2019
Российская Федерация	101,9	98,6	103,9	104,0	106,5	108,4	6,5	106,38
Центральный федеральный округ	103,0	98,7	105,4	103,1	107,9	110,5	7,5	107,28
Северо-Западный федеральный округ	100,8	100,2	105,8	103,2	105,4	108,7	7,9	107,84
Южный федеральный округ	100,9	99,2	105,5	102,6	105,2	109,1	8,2	108,13
Северо-Кавказский федеральный округ	101,1	97,2	101,3	108,1	103,4	105,3	4,2	104,15
Приволжский федеральный округ	101,2	97,2	101,5	103,3	106,0	107,9	6,7	106,62
Уральский федеральный округ	101,7	97,8	101,5	105,5	107,7	109,4	7,7	107,57
Сибирский федеральный округ	100,8	98,9	102,1	105,8	106,7	107,3	6,5	106,45
Дальневосточный федеральный округ	101,8	98,7	102,1	106,9	103,5	106,0	4,2	104,13

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 28.03.2025).

Данные о динамике величины прожиточного минимума в целом по Российской Федерации за период с 2021 по 2025 гг. (табл. 3) свидетельствуют о существенном росте этого показателя для всех социально-демографических групп населения. Прожиточный минимум для всего населения увеличился на 6080 руб., что соответствует темпу роста в 152,18%. Аналогичная динамика наблюдается для трудоспособного населения, пенсионеров и детей, что отражает общий рост цен и инфляционное давление в экономике. Сравнивая эти показатели, можно сделать предварительный вывод, что темпы роста прожиточного минимума существенно опережают темпы роста реальных денежных доходов населения. Это означает, что, несмотря на формальное увеличение доходов, покупательная способность населения, особенно для наименее обеспеченных граждан, могла снизиться, по-

скольку им требуется тратить большую часть своих доходов на покрытие базовых потребностей.

Оценив динамику прожиточного минимума и ее соотношение с ростом реальных денежных доходов, важно расширить анализ качества жизни населения, рассмотрев показатели, характеризующие состояние здоровья. Одним из ключевых индикаторов благополучия является заболеваемость населения. Перейдем к анализу динамики показателей заболеваемости населения по основным классам Российской Федерации, чтобы получить более полное представление о факторах, влияющих на качество жизни и в конечном счете на экономический рост страны (табл. 4).

Анализ динамики показателей заболеваемости населения по основным классам болезней демонстрирует сложную и неоднозначную картину (табл. 4).

**Таблица 3.** Динамика величины прожиточного минимума в целом по Российской Федерации (с 1 января указанного года)<sup>1</sup>

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	Отклонение (-, +), 2025/2021	Тем роста, % 2025/2021
Все население	11653	12654	14375	15453	17733	6080	152,18
В том числе по социально-демографическим группам:							
– трудоспособное население	12702	13793	15669	16844	19329	6627	152,17
– пенсионеры	10022	10882	12363	13290	15250	5228	152,17
– дети	11303	12274	13944	14989	17201	5898	152,18

**Таблица 4.** Динамика показателей заболеваемости населения по основным классам Российской Федерации<sup>1</sup>

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	Отклонение (-, +), 2023/2019	Тем роста, % 2023/2019
Все болезни	114512,2	111294,3	125022,4	130442,6	120277,1	5764,9	105,03
Из них:							
– некоторые инфекционные и паразитарные болезни	3902,5	2999,4	3114,6	3324,4	3433,0	-469,5	87,97

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 28.03.2025).

Окончание табл. 4

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	Отклонение (-, +), 2023/2019	Тем роста, % 2023/2019
– новообразования	1744,0	1440,1	1484,1	1593,8	1711,8	-32,2	98,15
– болезни крови, крове- творных органов и от- дельные нарушения, вовлекающие иммун- ный механизм	613,0	480,1	513,9	539,6	557,0	-56,0	90,86
– болезни эндокринной системы, расстройства питания и нарушения обмена веществ	2116,7	1617,0	1669,7	1831,4	2053,4	-63,3	97,01
– болезни нервной си- стемы	2171,9	1836,5	1974,8	2057,0	2098,9	-73,0	96,64
– болезни глаза и его придаточного аппарата	4409,6	3506,5	3632,4	3679,1	3815,1	-594,5	86,52
– болезни уха и сосце- видного отростка	3668,6	3008,1	3112,2	3266,3	3505,9	-162,7	95,57
– болезни системы кро- вообращения	5135,6	4302,5	4455,7	4928,7	5196,4	60,8	101,18
– болезни органов дыха- ния	52277,6	54273,3	59381,9	61918,8	59829,8	7552,2	114,45
– болезни органов пи- щеварения	4693,5	3855,0	3920,8	3985,7	4095,7	-597,8	87,26
– болезни кожи и под- кожной клетчатки	5977,3	4979,0	5194,3	5292,0	5543,1	-434,2	92,74
– болезни костно- мышечной системы и соединительной ткани	4450,5	3662,6	3893,8	4209,8	4561,6	111,1	102,50
– болезни мочеполовой системы	6527,7	5268,2	5383,2	5529,2	5719,6	-808,1	87,62
– осложнения беремен- ности, родов и послеро- дового периода	2126,1	1973,7	1959,5	1824,7	1794,1	-332,0	84,38
– врожденные аномалии (пороки развития), де- формации и хромосом- ные нарушения	291,9	242,9	252,6	252,2	251,1	-40,8	86,02
– травмы, отравления и некоторые другие по- следствия воздействия внешних причин	13270,2	11908,2	12192,0	12553,4	12768,6	-501,6	96,22

Наблюдается общий рост числа за-  
болеваний с 2019 по 2023 гг. (темп роста  
105,03%). Это может свидетельствовать  
об ухудшении состояния здоровья насе-  
ления в целом, а также об улучшении ди-  
агностики и выявляемости заболеваний.  
Значительный рост заболеваемости бо-  
лезнями органов дыхания (темп роста

114,45%) может быть связан с ухудшени-  
ем экологической ситуации, распростра-  
нением респираторных инфекций (вклю-  
чая COVID-19), а также с изменением  
образа жизни населения (например, уве-  
личение числа курящих). Незначитель-  
ный рост заболеваемости болезнями си-  
стемы кровообращения (темп роста

101,18%) свидетельствует о сохраняющейся актуальности проблемы сердечно-сосудистых заболеваний, связанных с образом жизни, стрессами и другими факторами. Снижение заболеваемости некоторыми инфекционными и паразитарными болезнями (темп роста 87,97%) может быть связано с улучшением санитарно-эпидемиологической обстановки и проведением профилактических мероприятий. Анализ динамики показателей заболеваемости населения свидетельствует о необходимости принятия комплексных мер, направленных на улучшение состояния здоровья населения, профилактику заболеваний и повышение доступности качественной медицинской помощи. Это

позволит повысить качество жизни населения, увеличить трудовой потенциал страны и создать благоприятные условия для устойчивого экономического роста.

Завершив анализ динамики заболеваемости населения по основным классам, важно перейти к рассмотрению факторов, определяющих благополучие наиболее уязвимой категории граждан – детей. Одним из ключевых индикаторов здесь является динамика величины прожиточного минимума на ребенка в возрасте до 16 лет, поскольку этот показатель напрямую влияет на возможности обеспечения детей необходимыми продуктами питания, одеждой, лекарствами и образованием (рис. 3).



**Рис. 3.** Динамика величины прожиточного минимума на ребенка в возрасте до 16 лет, руб. в месяц (с 1 января указанного года)

Анализ динамики величины прожиточного минимума на ребенка в возрасте до 16 лет за период 2021-2025 гг. показывает устойчивый рост этого показателя (рис. 3). За указанный период прожиточный минимум на ребенка увеличился с 11303 руб. в месяц в 2021 г. до 17201 руб. в месяц в 2025 г. Это свидетельствует о повышении минимально необходимого уровня расходов на обеспечение базовых потребностей ребенка.

Рассмотрим показатели охраны окружающей среды (табл. 5).

За последние годы наблюдается сокращение выбросов загрязняющих атмосферу веществ, также имеет место значительный рост инвестиции в основной капитал [6], на охрану окружающей среды

и рациональное использование природных ресурсов и затрат на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата<sup>1</sup>.

Наряду с рассмотрением социальных показателей, таких как заболеваемость населения и прожиточный минимум на ребенка, необходимо оценить общее состояние экономики страны. Важнейшим макроэкономическим показателем, отражающим экономическую активность и общий уровень производства товаров и услуг, является валовой внутренний про-

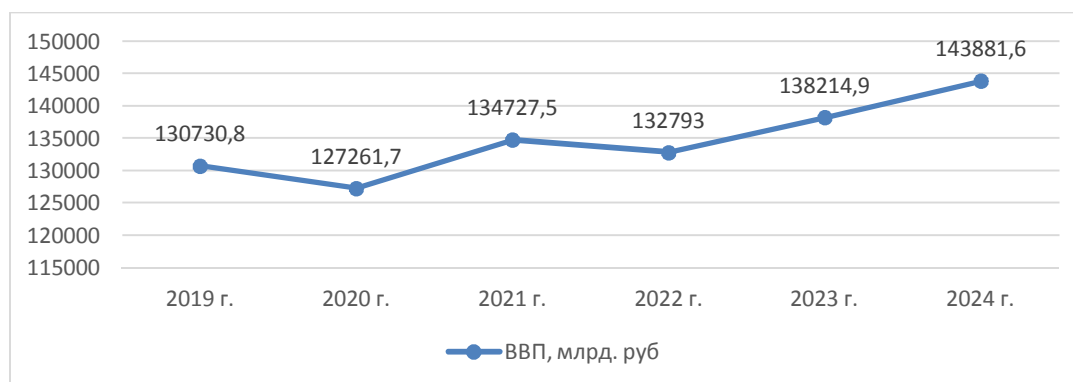
<sup>1</sup> Основные показатели охраны окружающей среды. Статистический бюллетень, 2023. URL: [rosstat.gov.ru/compendium](https://rosstat.gov.ru/compendium) (дата обращения: 25.02.2025).

дукт (ВВП) [7]. Поэтому перейдем к анализу динамики ВВП Российской Федерации, выраженного в миллиардах рублей,

чтобы оценить общие экономические тенденции и их влияние на качество жизни населения (рис. 4).

**Таблица 5.** Показатели охраны окружающей среды в 2020–2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение 2022/2020 (-, +),
Выбросы загрязняющих атмосферу веществ, всего, тыс. т	22228	22300	22205	-23
Забор воды из природных водных источников для использования, млн м <sup>3</sup>	54523	56102	56531	2008
Расходы на охрану окружающей среды	872456	970059	1242328	369872
Расходы на охрану окружающей среды, % к ВВП	0,8	0,9	0,9	0,1
Инвестиции в основной капитал, на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, всего, млн руб.	195962	299408	306887	110925
Текущие затраты на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата, млн руб.	64002	69766	72217	8215



**Рис. 4.** Динамика ВВП РФ, млрд руб.

Исходя из рисунка 4 динамика ВВП РФ демонстрирует положительную динамику ВВП за период с 2019 по 2024 гг. Падение ВВП в 2020 г. отражает негативное влияние пандемии COVID-19 и связанных с ней ограничений на экономическую активность. В 2021 г. наблюдалось восстановление экономики, что выразилось в росте ВВП. В 2022 г. рост ВВП замедлился, что связано с геополитической напряженностью и введением экономических санкций. В 2023 и 2024 гг. наблюдается устойчивый рост ВВП, что может свидетельствовать об адаптации экономики к новым условиям

и реализации мер по поддержке экономики. Рост ВВП в последние годы создает условия для повышения качества жизни населения за счет увеличения доходов бюджета, что позволяет финансировать социальные программы, улучшать инфраструктуру и поддерживать занятость.

Оценив общую динамику ВВП, важно рассмотреть показатель ВВП на душу населения, который позволяет более точно оценить уровень экономического развития страны в расчете на каждого жителя. Перейдем к анализу динамики ВВП на душу населения в Российской Федерации (рис. 5).



Рис. 5. Динамика ВВП на душу населения РФ, руб.

Данные о динамике ВВП на душу населения в Российской Федерации за период 2019-2024 гг. демонстрируют устойчивый и значительный рост показателя, увеличившись почти вдвое с 702 627,7 руб. в 2019 г. до 1 369 293,9 руб. в 2024 г. Рост ВВП на душу населения частично обусловлен сокращением общей численности населения. Это означает, что экономический рост распределяется на меньшее количество людей, что формально увеличивает показатель на душу населения, но не решает проблему снижения трудового потенциала и старения населения. Несмотря на рост ВВП на душу населения, рост общей заболеваемости и заболеваемости определенными классами болезней (особенно органов дыхания) может негативно сказываться на производительности труда и качестве жизни населения.

Проанализировав ключевые демографические, социальные и экономические показатели в целом по стране, включая динамику численности и состава населения, реальных денежных доходов, прожиточного минимума (общего и детского), заболеваемости, ВВП и ВВП на душу населения, мы можем выделить основные группы факторов, оказывающие влияние на экономический рост страны.

К первой группе следует отнести факторы, стимулирующие экономический рост:

1. Рост реальных денежных доходов населения: увеличение покупательной

способности населения способствует расширению потребительского спроса, что стимулирует рост производства товаров и услуг и, как следствие, экономический рост [8].

2. Восстановление и рост ВВП: положительная динамика ВВП, особенно после кризисных периодов (пандемия в 2020 г. и геополитическая нестабильность в 2022 г.) [9], свидетельствует об адаптации экономики к новым условиям и эффективности мер государственной поддержки [10].

3. Рост ВВП на душу населения: увеличение ВВП в расчете на душу населения отражает рост экономической активности в расчете на каждого гражданина, что потенциально может способствовать улучшению уровня жизни [11].

Вторая группа включает в себя факторы, сдерживающие экономический рост и ухудшающие качество жизни:

1. Сокращение численности населения (депопуляция): снижение численности населения ограничивает трудовой потенциал страны и уменьшает внутренний спрос, что создает препятствия для устойчивого экономического роста [12].

2. Опережающий рост прожиточного минимума: более высокие темпы роста прожиточного минимума, по сравнению с ростом реальных денежных доходов, особенно для уязвимых групп населения (пенсионеров, детей), свидетельствуют о снижении покупательной способности [13] и затрудняют улучшение их материального положения [14].

3. Рост заболеваемости населения: ухудшение здоровья населения, выраженное в увеличении общей заболеваемости и заболеваемости отдельными классами болезней, приводит к снижению трудоспособности, увеличению расходов на здравоохранение и снижению продолжительности жизни, что негативно сказывается на экономическом потенциале страны.

4. Неравномерность развития регионов: различия в темпах роста реальных денежных доходов населения по федеральным округам свидетельствуют о неравномерном развитии регионов [15] и необходимости разработки мер по выравниванию социально-экономического положения населения [16].

Указанные факторы оказывают комплексное и взаимосвязанное воздействие на экономический рост [17]. Рост реальных доходов населения и ВВП стимулирует экономический рост, однако негативные демографические тенденции, рост прожиточного минимума и ухудшение здоровья населения сдерживают этот рост и снижают его положительное влияние на качество жизни.

## Выводы

Для обеспечения устойчивого экономического роста и повышения качества жизни в России требуется комплексный подход, включающий:

1) реализацию эффективной демографической политики, направленной на стимулирование рождаемости и увеличение продолжительности жизни;

2) обеспечение опережающего роста реальных доходов населения над ростом прожиточного минимума, особенно для социально уязвимых групп;

3) развитие системы здравоохранения и проведение профилактических мероприятий для улучшения здоровья населения и снижения заболеваемости;

4) выравнивание экономического развития регионов и снижение социально-экономического неравенства;

5) создание благоприятных условий для развития предпринимательства и инноваций.

Только комплексный подход, учитывающий все вышеперечисленные факторы, позволит обеспечить устойчивый экономический рост, улучшить качество жизни населения и создать процветающее будущее для России.

## Список литературы

1. Котенев А. Д., Жикривецкая Ю. В., Крыжевская Н. Н. Уровень жизни населения как фактор обеспечения экономической безопасности государства // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2023. № 1. С. 165-172. <https://doi.org/10.26296/2619-0605.2023.1.1.016>

2. Васильев А. А., Сергеев А. Ю. Качество жизни населения как основа социально-экономической безопасности страны // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2020. № 24. С. 21-24.

3. Перетягко Е. В., Голубцова О. А., Кислая Т. Н. Уровень качества жизни населения как оценочный показатель уровня экономической безопасности региона // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики: сборник научных статей. Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2023. С. 118-122. <https://doi.org/10.17059/mkmu2023-26>

4. Гефнер Н. В., Томакова И. А. Качество трудовой жизни: определение и критерии оценки // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13, № 8(61). С. 1654-1664. <https://doi.org/10.35775/PSI.2024.61.8.008>

5. Исакова А. А. Расчет и анализ индекса человеческого развития для регионов России // Бизнес и общество. 2024. № 3 (43). С. 1–12.
6. Green building in terms of the concept of Russian cities sustainable development / V. Tomakov, I. Kirilchuk, M. Tomakov, I. Tomakova // 17th International multidisciplinary scientific geoconference SGEM 2017, Albena, Bulgaria. Albena, Bulgaria: Limited Liability Company STEF92 Technologies, 2017. Vol. 17. P. 185-192. <https://doi.org/10.5593/sgem2017/62/S26.024>
7. Глашкина В. С. Валовый внутренний продукт // Форум молодых ученых. 2022. № 4(68). С. 68.
8. Марганова О. Н., Томакова И. А., Горбатова О. И. Влияние доходов населения на уровень жизни в регионе: сравнительный анализ // Проблемы и перспективы развития социально-экономических систем: сборник научных статей. Курск: Мечта, 2011. С. 65-70.
9. Сергеева Н. М., Плахутина Ю. В., Коптева Ж. Ю. Влияние инвестиций на рост экономики регионов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 5-3. С. 450-455.
10. Коптева Ж. Ю., Евдокимова А. О. Роль государства в регулировании экономики // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 4-й Международной научно-практической конференции, г. Курск, 18–19 февраля 2015 года. Курск: Университетская книга, 2015. С. 182-185.
11. Проблемы социально-экономического развития регионов в контексте снижения реального уровня доходов населения / Г. Ф. Галиева, А. Ю. Быстрицкая, И. Г. Ершова [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 2. С. 107-113.
12. Мамонтова С. В. Трудовые ресурсы в рыночной экономике их анализ и уровень формирования в регионе // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2011. № 6. С. 15-16.
13. Чальцева О. Р., Полищук О. А. Специфика проблемы безработицы в РФ // Юность и Знания – Гарантия Успеха – 2024: сборник научных статей 11-й Международной молодежной научной конференции: в 3 т. Курск: Университетская книга, 2024. Т. 1. С. 294-297.
14. Кузьбожев Э. Н., Скулова Г. Г., Беляева Т. А. Регулирование трансформации структуры экономики региона // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 15(144). С. 17-31.
15. Келеш Ю. В., Бессонова Е. А. Социально-экономическая система региона: структурные особенности и структурное управление // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7, № 4(25). С. 83-90.
16. Беляева Т. А., Козьева И. А., Кузьбожев Э. Н. Стратификация региональных социально-экономических систем: монография / Курский государственный технический университет. Курск, 2008. 146 с.
17. Повышение уровня жизни как фактор социально-экономической стабильности России / С. В. Малахова, Н. М. Сергеева, Т. А. Седых, Е. Ю. Перькова // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 12, № 2(43). С. 49-53. [https://doi.org/10.57145/27128482\\_2023\\_12\\_02\\_10](https://doi.org/10.57145/27128482_2023_12_02_10)

---

**References**

1. Kotenev A.D., Zhikrivetskaya Yu.V., Kryzhevskaya N.N. The standard of living of the population as a factor in ensuring the economic security of the state. *Vestnik Kerchenskogo gosudarstvennogo morskogo tekhnologicheskogo universiteta = Bulletin of the Kerch State Marine Technological University*. 2023;(1):165-172. (In Russ.) <https://doi.org/10.26296/2619-0605.2023.1.1.016>
2. Vasiliev A.A., Sergeev A.Yu. Quality of life of the population as the basis for the socio-economic security of the country. *Sborniki konferentsii NITs Sotsiosfera = Proceedings of Conferences of the Research Center Sociosphere*. 2020;(24):21-24. (In Russ.)
3. Peretyatko E.V., Golubtsova O.A., Kislaya T.N. The level of quality of life of the population as an assessment indicator of the level of economic security of the region. In: *Razvitie territorial'nykh sotsial'no-ekonomicheskikh sistem: voprosy teorii i praktiki: sbornik nauchnykh statei = Development of territorial socio-economic systems: issues of theory and practice: Collection of scientific articles*. Ekaterinburg: Institut ekonomiki Ural'skogo otdeleniya RAN; 2023. P. 118-122. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/mkmu2023-26>
4. Gefner N.V., Tomakova I.A. Quality of working life definition and assessment criteria. *Evraziiskii Soyuz: voprosy mezhdunarodnykh otnoshenii = Eurasian Union: Issues of International Relations*. 2024;13(8):1654-1664. (In Russ.) <https://doi.org/10.35775/PSI.2024.61.8.008>
5. Isakova A.A. Calculation and analysis of the human development index for the regions of Russia. *Biznes i obshchestvo = Business and Society*. 2024;(3):1-12. (In Russ.)
6. Tomakov V., Kirilchuk I., Tomakov M., Tomakova I. Green building in terms of the concept of Russian cities sustainable development. 17th International multidisciplinary scientific geoconference SGEM 2017, Albena, Bulgaria. Vol. 17. Albena, Bulgaria: Limited Liability Company STEF92 Technologies; 2017. P. 185-192. <https://doi.org/10.5593/sgem2017/62/S26.024>
7. Glashkina V.S. Gross domestic product. *Forum molodykh uchenykh = Forum of Young Scientists*. 2022;(4):68. (In Russ.)
8. Marganova O.N., Tomakova I.A., Gorbatova O.I. The impact of population income on the standard of living in the region: a comparative analysis. In: *Problemy i perspektivy razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem: sbornik nauchnykh statei = Problems and prospects for the development of socio-economic systems: A collection of scientific articles*. Kursk: Mechta; 2011. P. 65-70. (In Russ.)
9. Sergeeva N.M., Plakhutina Yu.V., Kopteva Zh.Yu. The Impact of Investments on Regional Economic Growth. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2022;(5-3):450-455. (In Russ.)
10. Kopteva Zh.Yu., Evdokimova A.O. The Role of the state in regulating the economy. In: *Sovremennye podkhody k transformatsii kontseptsii gosudarstvennogo regulirovaniya i upravleniya v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh: sbornik nauchnykh trudov 4-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, g. Kursk, 18-19 fevralya 2015 goda = Modern Approaches to the Transformation of the Concepts of State Regulation and Management in Socio-Economic Systems: Collection of Scientific Papers of the 4th International Scientific and Practical Conference, 18-19 February 2015, Kursk*. Kursk: Universitetskaya kniga; 2015. P. 182-185. (In Russ.)
11. Galieva G.F., Bystritskaya A.Yu., Ershova I.G., et al. Problems of socio-economic development of regions in the context of declining real income levels of the population. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2021;(2):107-113. (In Russ.)
12. Mamontova S.V. Labor resources in a market economy, their analysis and level of formation in the region. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2011;(6):15-16. (In Russ.)

13. Chaltseva O.R., Polischuk O.A. Specifics of the unemployment problem in the Russian Federation. In: *Yunost' i Znaniya – Garantiya Uspekha – 2024: sbornik nauchnykh statei 11-i Mezhdunarodnoi molodezhnoi nauchnoi konferentsii = Youth and Knowledge – Guarantee of Success – 2024: Collection of scientific articles of the 11th International Youth Scientific Conference*. Kursk: Universitetskaya kniga; 2024. P. 294-297. (In Russ.)
14. Kuzbozhev E.N., Skulova G.G., Belyaeva T.A. Regulation of the transformation of the regional economic structure. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*. 2009;(15):17-31. (In Russ.)
15. Kelesh Yu.V., Bessonova E.A. Socio-economic system of the region: structural features and structural management. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2017;7(4):83-90. (In Russ.)
16. Belyaeva T.A., Kozyeva I.A., Kuzbozhev E.N. Stratification of regional socio-economic systems: monograph. Kursk: Kurskii gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet; 2008. 146 p. (In Russ.)
17. Malakhova S.V., Sergeeva N.M., Sedykh T.A., Perkova E.Yu. Improving the standard of living as a factor in the socio-economic stability of Russia. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*. 2023;12(2):49-53. (In Russ.) [https://doi.org/10.57145/27128482\\_2023\\_12\\_02\\_10](https://doi.org/10.57145/27128482_2023_12_02_10)

#### Информация об авторах / Information about the Authors

**Коптева Жанна Юрьевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: zhanna.kopteva@inbox.ru, ORCID: 0000-0003-1198-6357

**Zhanna Yu. Kopteva**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: zhanna.kopteva@inbox.ru, ORCID: 0000-0003-1198-6357

**Томакова Ирина Александровна**, кандидат технических наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: tomakova@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7419-1813

**Irina A. Tomakova**, Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: tomakova@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7419-1813

**Тимошенко Даниил Александрович**, магистрант, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: timoschenko.daniil2@mail.ru

**Daniil A. Timoshenko**, Undergraduate, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: timoschenko.daniil2@mail.ru

**Анащенко Александр Николаевич**, магистрант, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: kurskiy-sasha@mail.ru

**Alexander N. Anashchenkov**, Undergraduate, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: kurskiy-sasha@mail.ru

## Оригинальная статья / Original article

УДК 334.021

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-191-200>

## Роль организаций социального служения в социально-экономическом развитии Российской Федерации

С. Н. Белоусова<sup>1</sup>✉, А. И. Локтионова<sup>1</sup>, С. А. Чефранова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: bsn275@mail.ru

### Резюме

**Актуальность.** В условиях противоречивого поиска оптимальной модели взаимодействия государства и общества в сфере социальной защиты населения современной России возрастает актуальность обращения к историческому опыту участия различных социальных групп в заботе о благополучии общества.

Социальное служение играет важную роль не только в личностном росте и реализации принципов зрелого гражданского общества, но и становится значимым фактором социально-экономического развития государства.

**Цель.** Основной целью работы является выявление роли организаций социального служения в социально-экономическом развитии Российской Федерации.

Делаются выводы о том, что миротворческая деятельность Российской Федерации на международной арене является одним из ключевых направлений её внешней политики. Эта деятельность включает в себя широкий спектр мероприятий, направленных на поддержание и восстановление мира и безопасности в различных регионах мира.

**Задачи:** оценка основных сведений о деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций по Российской Федерации; оценка доходов и вкладов в ВВП социально ориентированных некоммерческих организаций по Российской Федерации; анализ финансирования СОНКО на федеральном уровне.

**Методология.** Методологическая база исследования базируется на комплексе методов экономических исследований, объединенных системным подходом к изучению данной проблемы.

**Результаты.** В статье представлены результаты оценки организаций социального служения Российской Федерации.

**Выводы.** Организации социального служения играют важную роль в социально-экономическом развитии страны, поскольку они способствуют уменьшению социальных неравенств, повышению уровня благосостояния населения и улучшению качества жизни.

**Ключевые слова:** социальное служение; благотворительность; добровольчество; социально-экономическое развитие.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Белоусова С. Н., Локтионова А. И., Чефранова С. А. Роль организаций социального служения в социально-экономическом развитии Российской Федерации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 191–200. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-191-200>

Поступила в редакцию 11.04.2025

Принята к публикации 07.05.2025

Опубликована 30.06.2025

© Белоусова С. Н., Локтионова А. И., Чефранова С. А., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):191–200

## The role of social service organizations in the socio-economic development of the Russian Federation

Svetlana N. Belousova<sup>1</sup> ✉, Alina I. Loktionova<sup>1</sup>, Sofia A. Chefranova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: bsn275@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** In the context of the contradictory search for the optimal model of interaction between the state and society in the field of social protection of the population of modern Russia, the relevance of referring to the historical experience of the participation of various social groups in caring for the welfare of society is increasing.

Social service plays an important role not only in personal growth and the implementation of the principles of a mature civil society, but also becomes a significant factor in the socio-economic development of the state.

**Purpose.** The main purpose of the work is to identify the role of social service organizations in the socio-economic development of the Russian Federation.

The conclusions are drawn that the peacekeeping activities of the Russian Federation in the international arena is one of the key directions of its foreign policy. This activity includes a wide range of activities aimed at maintaining and restoring peace and security in various regions of the world.

**Objectives:** assessment of basic information about the activities of socially oriented non-profit organizations in the Russian Federation; assessment of income and contributions to GDP of socially oriented non-profit organizations in the Russian Federation; analysis of SONKO financing at the federal level.

**Methodology.** The methodological basis of the research is based on a set of economic research methods combined by a systematic approach to the study of this problem.

**Results.** The article presents the results of the evaluation of social service organizations in the Russian Federation.

**Conclusions.** Social service organizations play an important role in the socio-economic development of the country, as they contribute to reducing social inequalities, improving the well-being of the population and improving the quality of life.

**Keywords:** social service; charity; volunteerism; socio-economic development.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Belousova S.N., Loktionova A.I., Chefranova S.A. The role of social service organizations in the socio-economic development of the Russian Federation. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):191–200. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-191-200>

Received 11.04.2025

Accepted 07.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Современное общество сталкивается с множеством вызовов и проблем, которые требуют внимания и решения со стороны организаций социального служения. Роль таких организаций в обществе неопределима, поскольку они направлены на оказание помощи и поддержки людям, находящимся в трудных жизненных ситуациях.

Организации социального служения представляют собой важный элемент со-

циально-экономической структуры общества, играя ключевую роль в обеспечении социальной справедливости, улучшении качества жизни граждан и содействии устойчивому развитию. Эти организации могут быть как государственными, так и частными, и их деятельность охватывает широкий спектр социальных услуг, включая помощь нуждающимся, поддержку уязвимых групп населения, развитие социальных про-

грамм и инициатив. Важно отметить, что организации социального служения действуют в различных сферах, таких как здравоохранение, образование, социальная защита, экология и культура, что позволяет им оказывать комплексное воздействие на общество.

Исследование о роли организаций социального служения в социально-экономическом развитии государства является актуальным и важным в современном обществе, где социальные проблемы и неравенства играют значительную роль в формировании устойчивого развития. Организации социального служения имеют потенциал не только для решения социальных проблем, но и для стимулирования экономического развития региона через создание рабочих мест, обучение населения и поддержку уязвимых групп.

Существуют различные подходы к пониманию и определению организаций социального служения. В общем, их можно охарактеризовать как структурированные группы или учреждения, которые создаются для реализации социально значимых задач. Эти задачи могут включать в себя как оказание непосредственной помощи, так и более широкие инициативы, направленные на изменение общественных норм и ценностей. Например, многие организации активно занимаются просветительской работой, направленной на повышение осведомленности общества о проблемах, с которыми сталкиваются уязвимые группы. Это может включать в себя проведение семинаров, тренингов, информационных кампаний и других мероприятий, которые способствуют формированию более благоприятной социальной среды [1, с. 35].

### Материалы и методы

В данной статье представлены информационно-аналитические и экономико-статистические данные, размещенные на официальном портале Министерства экономического развития Российской Федерации, а также результаты исследо-

ваний ученых и экспертов в данной области. Авторы применяют общенаучные методы исследования, включая обобщение научного опыта, экономико-статистический анализ, синтез, индуктивный и дедуктивный подходы.

### Результаты и их обсуждение

Современное понимание социального служения включает в себя различные факторы, мотивирующие человека к бескорыстной деятельности на благо общества:

– религиозные или общие нравственные основания, побуждающие человека к добровольному, жертвенному служению;

– социальная ответственность, обусловленная общественным положением, профессиональным долгом, наличием ресурсов и возможностей, талантов и способностей;

– гражданский долг, основанный на правах и свободах личности, являющийся важным элементом функционирования гражданского общества [2].

Основной целью организации социального служения является обеспечение социальной защиты и поддержки населения, находящегося в трудной жизненной ситуации. Для достижения этой цели организация устанавливает ряд задач, таких как предоставление социальных услуг, консультирование и поддержка граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации, содействие в интеграции социально уязвимых групп населения в общество, а также оказание помощи в решении социальных проблем и конфликтов [3].

Организации социального служения играют ключевую роль в обеспечении социальной защиты и поддержки населения, а также в социально-экономическом развитии страны.

В соответствии с ориентацией на различные позитивные изменения в обществе выделяются следующие основные направления социального служения:

1) благотворительная деятельность;

2) добровольческая (волонтерская) деятельность;

- 3) миротворческая деятельность;
- 4) правозащитная деятельность.

Благотворительность — это добровольная безвозмездная деятельность, направленная на оказание материальной, финансовой или иной помощи нуждающимся, поддержку социальных инициатив и развитие общественно значимых проектов. Она представляет собой важный элемент гражданского общества и механизм социальной ответственности, выраженный в добровольном предоставлении ресурсов для поддержки образовательных, медицинских, культурных, экологических и иных сфер [4].

Добровольческая деятельность — это наиболее распространенная форма участия молодых людей в социальном служении. Под добровольческой деятельностью понимают социально значимую, основанную на принципах безвозмездности и инициативности деятельность граждан, направленную на оказание помощи отдельным лицам, общественным организациям или сообществам без получения материального вознаграждения [5, с. 44].

Миротворческая деятельность — это совокупность дипломатических, правовых, гуманитарных и иных мер, направленных на предотвращение, урегулирование и разрешение вооружённых конфликтов, а также на поддержание стабильности и безопасности в обществе. Миротворчество в современном мире часто называют народной дипломатией, а людей, активно участвующих в такой деятельности, послами доброй воли [6].

Правозащитная деятельность направлена на защиту и продвижение прав и свобод человека, предусмотренных национальным и международным законодательством. Она включает мониторинг соблюдения прав, правовое просвещение, оказание юридической помощи, а также взаимодействие с государственными и международными институтами для предотвращения и устранения нарушений прав человека [7].

Организации социального служения также играют важную роль в формировании и реализации социальной политики на уровне региона и страны в целом, активно участвуют в разработке и реализации социальных программ, направленных на решение конкретных социальных проблем. Это может включать в себя программы по борьбе с бедностью, реабилитации зависимых, поддержке молодежи и многим другим направлениям. Они также могут выступать в качестве посредников между государственными структурами и населением, помогая донести до власти реальные потребности и проблемы граждан. Они могут выступать в качестве консультантов и экспертов, предоставляя государственным органам информацию о потребностях и проблемах населения. Это сотрудничество может быть особенно важным в условиях кризисов, когда необходимо быстро реагировать на возникающие вызовы. Таким образом, организации социального служения не только предоставляют услуги, но и активно участвуют в формировании социальной политики.

В контексте России организации социального служения играют ключевую роль в решении актуальных социальных проблем, таких как бедность, безработица, доступ к образованию и здравоохранению.

Благотворительная деятельность оказывает значительное влияние, как на экономическое, так и на социальное развитие страны. В экономическом аспекте она способствует созданию новых рабочих мест, поддержке малого бизнеса и привлечению инвестиций в социальные проекты. Эти факторы, в свою очередь, ведут к улучшению жизненного уровня населения и развитию предпринимательства, что повышает социальную мобильность [8, с. 107].

Посредниками между благотворителями и реципиентами выступают благотворительные фонды, большинство из которых были созданы в России во второй половине 1990-х годов и позже — уже в XXI в. [9].

В таблице 1 представлены наиболее крупные благотворительные фонды Российской Федерации.

1. Благотворительная организация «РУСФОНД» является одним из крупнейших фондов в России, основная миссия которого — помощь детям, нуждающимся в дорогостоящем лечении и реабилитации, а также поддержка социальных инициатив, направленных на повышение качества жизни подрастающего поколения. Деятельность фонда охватывает всю страну, и он располагает более чем 60 региональными представительскими. За время существования организация оказала поддержку свыше 300 тысячам детей [11, с. 453].

2. Благотворительный фонд «Подари жизнь» был создан в 2006 г. Его основная цель – помощь детям, страдающим онкологическими и другими серьезными заболеваниями крови, а также содействие развитию научных исследований в области детской онкологии. Фонд осуществляет свою деятельность по всей России и имеет свыше 50 региональных представительств. С момента основания органи-

зация оказала поддержку более чем 10 тыс. детей [12, с. 1150].

3. Благотворительный фонд «Вера» был создан в 2006 г. Его деятельность ориентирована на помощь неизлечимо больных людей. Это первая и единственная в России организация, специализирующаяся на помощи хосписам и их пациентам, а также единственный в стране эндаумент, работающий в сфере здравоохранения.

4. Фонд Константина Хабенского – фонд основан в 2008 г. и с этого времени «делает всё возможное, чтобы дети и молодые взрослые с онкологическими и другими тяжёлыми заболеваниями головного и спинного мозга вовремя получали всю необходимую медицинскую помощь и скорее возвращались к полноценной жизни. Фонд оплачивает диагностику и лечение детей, организует реабилитационные программы, проводит информационную работу с аудиторией, с помощью курсов и тренингов повышает квалификацию врачей, а также помогает оснащать профильные отделения российских медицинских учреждений» [13].

**Таблица 1.** Наиболее крупные благотворительные фонды Российской Федерации [10, с. 227]

Краткое название	Рейтинг	Позиция НКО по масштабу деятельности
БФ «РУСФОНД»	89,54	3
Фонд «Подари жизнь»	85,69	1
БФ «Вера»	81,82	7
Фонд Константина Хабенского	81,49	10

Менеджерам благотворительной сферы крайне важно работать с лицами разных возрастов, учитывая их особенности, реализовывая социальные заказы на проекты в отношении детской аудитории, лиц третьего возраста, лиц с ограниченными возможностями, многодетных семей и др. [14, с. 19].

В таблице 2 представлены основные показатели деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации в 2020–2022 гг.

Анализ данных таблицы 2 показывает, что сектор социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) в России демонстрирует относительную стабильность в 2020–2022 гг. Общее количество организаций колеблется незначительно, оставаясь в диапазоне 127,6–129,9 тыс. единиц, что свидетельствует о сохранении устойчивости данного сектора, несмотря на внешние экономические и социальные вызовы.

К причинам, влияющим на участие в благотворительности граждан РФ, отно-

сятся недоверие к фондам (23%), желание помогать только знакомым людям (31%), а также низкий уровень доходов (49%) [15].

Среднесписочная численность штатных сотрудников практически не изменилась, снизившись в 2021 г., но восстановившись в 2022 г., что подтверждает стабильность занятости в сфере СОНКО. Однако особенно заметным является рост количества добровольцев – их численность увеличилась на 14,54% по сравне-

нию с 2020 г. Это указывает на рост гражданской активности и развитие волонтерского движения, что может быть связано как с усилением социальной ответственности населения, так и с расширением государственной и общественной поддержки добровольческой деятельности.

В таблице 3 отражены доходы и вклад в ВВП социально ориентированных некоммерческих организаций Российской Федерации в 2020 – 2022 гг.

**Таблица 2.** Основные сведения о деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций по Российской Федерации в 2020–2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2022/2020, %
Общее количество СОНКО, тыс. ед.	128,6	127,6	129,9	101,01
Среднесписочная численность штатных работников (за исключением внешних совместителей), тыс. чел.	374,3	370,1	373,3	99,73
Среднесписочная численность добровольцев, тыс. чел.	3429,1	3767,8	3927,7	114,54

**Таблица 3.** Доходы и вклад в ВВП социально ориентированных некоммерческих организаций по Российской Федерации в 2020–2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2022/2020, %
Общий объем денежных средств и имущества, поступивших СОНКО из всех источников, трлн руб.	0,9	1,2	1,4	155,56
Средняя заработная плата сотрудников некоммерческих организаций, тыс. руб.	37,6	43,7	48,4	128,72
Вклад благотворительности в ВВП, %	0,4	0,6	1,6	400,00
Вклад добровольчества в ВВП, %	0,29	0,31	0,4	137,9

На протяжении 2020–2022 гг. наблюдается положительная динамика финансовых показателей социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) в России в 2020–2022 гг. Общий объем денежных средств и имущества, поступивших в СОНКО из различных источников, увеличился на 55,56%, что свидетельствует о росте финансирования и поддержке сектора как со стороны государства, так и общества.

Средняя заработная плата сотрудников некоммерческих организаций также

значительно выросла на 28,72% за анализируемый период, что может говорить об укреплении финансовой устойчивости организаций и повышении привлекательности работы в этом секторе.

Особенно заметен рост вклада благотворительности в ВВП страны, который увеличился в четыре раза – с 0,4% в 2020 г. до 1,6% в 2022 г. Это свидетельствует о расширении масштабов благотворительной деятельности и её возрастающей роли в экономике. Вклад добровольчества в ВВП также вырос на 37,9%,

что подтверждает активное развитие волонтерского движения и повышение его значимости для экономики и общества.

В целом наблюдается рост влияния СОНКО на экономику страны, увеличение их финансирования и повышение общественной активности в сфере благотворительности и добровольчества.

В таблице 4, по данным Доклада о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации, нами представлена сводная информация о финансировании социально ориентированных некоммерческих организаций в 2020–2022 гг.

**Таблица 4.** Сводная информация о финансировании СОНКО на федеральном уровне в 2020–2022 гг.

Государственный орган РФ, оказывающий финансовую поддержку СОНКО	Объем государственной финансовой поддержки, представленной СОНКО, млрд руб.			Количество СОНКО, получивших финансовую поддержку		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Минздрав России	-	3,6	152,9	-	2	4
Минпросвещения России	-	6,8	14,0	-	185	238
Минкультуры России	8,3	8,8	16,7	123	241	256
Минобрнауки России	15,0	47,9	40,7	67	109	94
Минспорт России	0,2	6,5	5,9	25	88	112
Минтруд России	4,6	4,3	4,7	42	44	43
МЧС России	0,1	0,1	0,1	10	11	15
МИД России	0,3	0,3	0,3	2	3	3
Минцифры России	0,4	54,8	54,7	288	280	300
Росмолодежь	12,5	20,9	38,9	83	100	100
ФАДН России	1,3	0,5	0,1	66	50	28
Фонд президентских грантов	10,7	7,8	9,7	5 319	3831	4324
Фонд культурных инициатив	-	-	5,4	-	-	1321
<i>Итого</i>	53,4	162,3	344,1	6 025	4 944	6 838

В 2020 г. в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 30 января 2019 г. № 30 «О грантах Президента Российской Федерации, предоставляемых на развитие гражданского общества», из федерального бюджета были выделены субсидии. Фонд президентских грантов организовал два конкурсных отбора для поддержки негосударственных некоммерческих организаций, а также провел специальный конкурс, направленный на помощь СОНКО в условиях пандемии COVID-19 [16]. В результате проведенных конкурсов на поддержку 5 319 НКО было выделено 10,7 млрд руб.

В 2021 г. ассигнования федерального бюджета на поддержку социально ориентированных некоммерческих организа-

ций достигли 162,3 млрд руб. Это свидетельствует о значительном увеличении государственной поддержки сектора, что особенно важно в условиях экономических и социальных вызовов.

В 2022 г. объем государственной поддержки увеличился до 344,1 млрд руб. Фонд президентских грантов провел три конкурсных отбора, по результатам которых 4 324 некоммерческих организации получили финансовую поддержку в размере 9,7 млрд руб. Кроме того, Президентский фонд культурных инициатив организовал шесть конкурсов для финансирования проектов в сфере культуры, искусства и креативных индустрий. По итогам данных конкурсов поддержку в размере 5,3 млрд руб. получила 1 321 некоммерческая организация.

## Выводы

Взаимодействие организации социального служения с государственными и общественными структурами играет важную роль в обеспечении эффективности и результативности деятельности данной сферы. Совместные усилия позволяют решать сложные социальные проблемы, обеспечивать координацию действий и оптимизировать использование ресурсов.

Эффективность деятельности организации социального служения в контексте социально-экономического развития Российской Федерации зависит от многих факторов, включая профессионализм

сотрудников, наличие необходимых ресурсов, качество организации и планирования работы. Важно постоянно совершенствовать работу организаций социального служения и адаптировать их деятельность к изменяющимся условиям.

Благотворительные организации важную роль в социально-экономическом развитии страны. Их деятельность способствует улучшению качества жизни населения, развитию образования и экономики, снижению социального неравенства. Поэтому важно поддерживать и развивать работу благотворительных фондов для достижения устойчивого развития государства.

## Список литературы

1. Мальцева Г. И., Черная И. П. Социальное измерение инновационного образования // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 1. С. 35-40.
2. Обучение служением / под редакцией О. В. Решетникова, С. В. Тетерского. М.: АВИЦ, 2020. 216 с.
3. Человеческий капитал для социогуманитарного развития / В. Бушуев, В. Голубев, А. Коробейников, Ю. Селюков. М.: ИАЦ Энергия, 2008. 95 с.
4. Садыков Р. М., Большакова Н. Л. Благотворительная деятельность в современной России // Вестник Университета. 2020. № 7. С. 188-192.
5. Еремина С. Р. Психологические аспекты добровольческой деятельности студенческой молодёжи // Десятилетие детства: консолидация социально-культурных институтов в интересах ребенка: сборник тезисов конференции, г. Орел, 30–31 октября 2019 года. Орел: Орловский государственный институт культуры, 2020. С. 44-49.
6. Шамаров П., Лавренов С. Международное миротворчество: содержание понятия // Обозреватель. 2016. № 10. С. 97–114.
7. Кадырмаев К. Ф. Правозащитная деятельность как способ функционирования конституционной системы, защиты прав и свобод человека и гражданина в Российской Федерации // Теория и практика современной науки. 2021. № 4(70). С. 196–204.
8. Белоусова С. Н., Новикова А. О., Ерпулева Д. А. Роль благотворительных организаций в оказании помощи гражданам Российской Федерации // Журнал прикладных исследований. 2024. № S2. С. 104-109.
9. Смирнов С. Н. Благотворительность в обществе потребления: пример России // Социальные новации и социальные науки. 2023. № 2 (11). С. 60–75.
10. Крикунов С. А. Благотворительность как фактор социально ориентированного развития российской экономики // StudArctic forum. 2023. Т. 8, № 4. С. 225–240.
11. Филатова А. Р., Белоусова С. Н. Роль миротворческой деятельности Российской Федерации по поддержанию мира // Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия: сборник научных статей 7-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Курск: Университетская книга, 2025. С. 450-454.

12. Семина К. С. Социально ориентированные некоммерческие организации в период кризиса // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 4. С. 1143-1152.
13. Ронжин Н. Г. Проблемы правового регулирования благотворительной деятельности в России // Бизнес и общество. 2024. № 1 (41). С. 1–5.
14. Баженова С. А., Ишик И. Н., Митякина К. В. Современные алгоритмы формирования компетенций кадров благотворительных организаций на примере Краснодарского края // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-1. С. 15-20.
15. Уханова Ю. В., Леон Д., Шельвальд Р. З. Благотворительная деятельность локального сообщества: итоги социологического исследования в российском регионе // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 1. С. 169–185.
16. Кастрл Л., Кутыркина Л. В. Некоммерческие организации в социальном пространстве коронавирусной эпохи: сравнительный анализ коммуникационных практик России и США // Реклама, PR и дизайн в бренд-коммуникациях: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, г. Москва, 16–17 мая 2022 года. М.: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2022. С. 15–28.

### References

1. Maltseva G.I., Chernaya I.P. The social dimension of innovative education. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2010;(1):35-40. (In Russ).
2. Reshetnikov O.V., Tetersky S.V. (eds.) Ministry training. Moscow: ABC; 2020. 216 p. (In Russ).
3. Bushuev V., Golubev V., Korobeynikov A., Selyukov Yu. Human capital for socio-humanitarian development. Moscow: IAC Energia; 2008. 95 p. (In Russ).
4. Sadykov R.M., Bolshakova N.L. Charitable activity in modern Russia. *Vestnik Universiteta = Bulletin of the University*. 2020;(7):188-192. (In Russ.)
5. Eremina S.R. Psychological aspects of student volunteerism. In: *Desyatiletie detstva: konsolidatsiya sotsial'no-kul'turnykh institutov v interesakh rebenka: sbornik tezisov konferentsii, g. Orel, 30–31 oktyabrya 2019 goda = The Decade of Childhood: consolidation of socio-cultural institutions in the interests of the child: A collection of conference abstracts, 30-31 October 2019, Orel*. Orel: Orlovskii gosudarstvennyi institut kul'tury; 2020. P. 44-49. (In Russ.)
6. Shamarov P., Lavrenov S. International creativity: the content of the concept. *Obozrevatel' = Observer*. 2016;(10):97–114 (In Russ.)
7. Kadyrmaev K.F. Human rights activities as a way of functioning of the constitutional system, protection of human and civil rights and freedoms in the Russian Federation. *Teoriya i praktika sovremennoi nauki = Theory and Practice of Modern Science*. 2021;(4):196-204. (In Russ.)
8. Belousova S.N., Novikova A.O., Erpuleva D.A. The role of charitable organizations in providing assistance to citizens of the Russian Federation. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of Applied Research*. 2024;(S2):104-109. (In Russ.)
9. Smirnov S.N. Charity in a Consumer Society: The Example of Russia. *Sotsial'nye novatsii i sotsial'nye nauki = Social Innovations and Social Sciences*. 2023;(2):60–75. (In Russ.)
10. Krikunov S.A. The creator of a socially oriented encyclopedia. *StudArctic Forum*. 2023;8(4):225-240. (In Russ.)
11. Filatova A.R., Belousova S.N. The role of peacekeeping activities of the Russian Federation in maintaining peace. In: *Strukturnye preobrazovaniya ekonomiki territorii: v poiske sotsial'nogo i ekonomicheskogo ravnovesiya: sbornik nauchnykh statei 7-i Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem = Structural transformations of the*

*economies of territories: in search of social and economic balance: Collection of scientific articles of the 7th All-Russian scientific and practical conference with international participation.* Kursk: Universitetskaya kniga; 2025. P. 450-454. (In Russ.)

12. Semina K.S. Socially oriented non-profit organizations in times of crisis. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Economy, Entrepreneurship and Law.* 2023;13(4):1143-1152. (In Russ.)

13. Ronzhin N.G. Problems of legal regulation of charitable activities in Russia. *Biznes i obshchestvo = Business and Society.* 2024;(1):1–5. (In Russ.)

14. Bazhenova S.A., Ishik I.N., Mityakina K.V. Modern algorithms for the formation of competencies of personnel of charitable organizations on the example of Krasnodar Krai. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law.* 2024;(5-1):15-20. (In Russ.)

15. Ukhanova Yu.V., Leon D., Shelvald R.Z. Charitable activities of the local community: results of a sociological study in the Russian region. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast.* 2021;14(1):169–185. (In Russ.)

16. Castle L., Kutyrkina L.V. Non-profit organizations in the social space of the coronavirus era: a comparative analysis of communication practices in Russia and the USA. In: *Reklama, PR i dizain v brend-kommunikatsiyakh: sbornik nauchnykh trudov Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, g. Moskva, 16–17 maya 2022 goda = Advertising, PR and design in brand communications: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, 16-17 May 2022, Moscow.* Moscow: Rossiiskii ekonomicheskii universitet imeni G. V. Plekhanova; 2022. P. 15-28. (In Russ.)

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Белоусова Светлана Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности и налогообложения, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: bsn275@mail.ru, ORCID: 0000-0001-8493-7922

**Svetlana N. Belousova**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Security and Taxation, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: bsn275@mail.ru, ORCID: 0000-0001-8493-7922

**Локтионова Алина Игоревна**, студент кафедры экономической безопасности и налогообложения, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: loctionovaalin@yandex.ru

**Alina I. Loktionova**, Student of the Department of Economic Security and Taxation, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: loctionovaalin@yandex.ru

**Чефранова Софья Андреевна**, студент кафедры экономической безопасности и налогообложения, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: chefranovass@mail.ru

**Sofia A. Chefranova**, Student of the Department of Economic Security and Taxation, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: chefranovass@mail.ru

---

# СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

---

## SOCIOLOGICAL ASPECTS OF SOCIAL DEVELOPMENT

---

Оригинальная статья / Original article

УДК 316.4.06

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-201-211>



### Социологический анализ проблемы телефонного мошенничества: экономический и социально-психологический ущерб

И. А. Тюрин<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Белгородский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации имени И. Д. Путилина  
ул. Горького, д. 71, г. Белгород 308024, Российская Федерация

✉ e-mail: igor.tyurin.1998@mail.ru

#### Резюме

**Актуальность** исследования проблемы телефонного мошенничества обусловлена стремительной цифровизацией общества и появлением новых технологически сложных схем финансового обмана населения. В условиях интенсивного роста киберпреступности особую уязвимость демонстрируют собой представители старших возрастных групп, что требует междисциплинарного анализа как экономических последствий, так и социально-психологических механизмов виктимизации.

**Целью** исследования является комплексный социологический анализ феномена телефонного мошенничества с акцентом на оценке экономического и социально-психологического ущерба, нанесенного жертвам преступления.

**Задачи** исследования заключаются в выявлении и характеристике групп риска, оценке экономического ущерба, изучении психологических последствий для жертв, характеристике современных высокотехнологических схем мошенничества, определении путей формирования социально-психологической устойчивости потенциальных пожилых жертв к высокопрофессиональным манипуляциям.

**Методология.** Эмпирическую и информационную основу исследования составляют массовый анкетный опрос населения по квотной выборке, глубинные интервью с экспертами из числа сотрудников правоохранительных органов, вторичный анализ данных ВЦИОМ.

**Результаты.** В ситуации телефонного мошенничества у людей старшего возраста, во-первых, теряются финансовые средства, во-вторых, происходит значительное ухудшение общего эмоционального состояния и самочувствия, в-третьих, обостряются хронические заболевания.

**Выводы.** Формирование социально-психологической устойчивости потенциальных пожилых жертв к манипуляциям видится возможным посредством: во-первых, когнитивной перестройки базовых социальных установок; во-вторых, ослабления гипертрофированных поведенческих реакций; в-третьих, снижения суебного самоконтроля за счет обращения за советами к родственникам и близким; в-четвертых, уменьшения готовности к обязательному и быстрому сотрудничеству с представителями официальных органов (каковыми звонящие мошенники в реальности не являются).

---

**Ключевые слова:** социологический анализ; цифровое мошенничество; телефонное мошенничество; пожилые люди; экономический ущерб; социально-психологический ущерб.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

---

© Тюрин И. А., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):201–211

**Для цитирования:** Тюрин И. А. Социологический анализ проблемы телефонного мошенничества: экономический и социально-психологический ущерб // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 201–211. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-201-211>

Поступила в редакцию 12.04.2025

Принята к публикации 11.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Sociological analysis of the problem of telephone fraud: economic and socio-psychological damage

Igor A. Tyurin<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Belgorod Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russian Federation named after I.D. Putilin  
71 Gorky Street, Belgorod 308024, Russian Federation

✉ e-mail: igor.tyurin.1998@mail.ru

### Abstract

**The relevance** of studying the problem of telephone fraud is determined by the rapid digitalization of society and the emergence of new technologically sophisticated schemes of financial deception targeting the population. In the context of intensive growth of cybercrime, representatives of older age groups demonstrate particular vulnerability, which requires a multidisciplinary analysis of both economic consequences and socio-psychological mechanisms of victimization.

**The purpose** of the study is a comprehensive sociological analysis of the phenomenon of telephone fraud, with particular emphasis on assessing the economic and socio-psychological damage inflicted on crime victims.

**The objectives** of the study are to identify and characterize group risks, economic effects, study psychological consequences for victims, characterize modern high-tech fraud schemes, and consider ways to form socio-psychological resilience brought by victims to highly skilled manipulations.

**Methodology.** The empirical and informational basis of the study consists of a mass questionnaire survey of the population using a quota sample, in-depth interviews with experts from among law enforcement officers, and a secondary analysis of VTsIOM data.

**Results.** In the case of telephone fraud, older people, firstly, lose financial resources, secondly, experience a significant deterioration in their overall emotional state and well-being, and thirdly, chronic diseases are exacerbated.

**Conclusions.** The formation of socio-psychological resistance of potential elderly victims to manipulation seems possible through: firstly, cognitive restructuring of basic social attitudes; secondly, weakening of hypertrophied behavioral reactions; thirdly, by reducing strict self-control due to seeking advice from relatives and friends; thirdly, by reducing the readiness for mandatory and quick cooperation with representatives of official bodies (which the calling scammers are not in reality)

**Keywords:** sociological analysis; digital fraud; telephone fraud; elderly people; economic damage; socio-psychological damage.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Tyurin I.A. Sociological analysis of the problem of telephone fraud: economic and socio-psychological damage. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):201–211. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-201-211>

Received 12.04.2025

Accepted 11.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Актуальность исследования проблемы телефонного мошенничества обусловлена стремительной цифровизацией

общества и появлением новых технологически сложных схем финансового обмана населения. В условиях интенсивного роста киберпреступности особую уяз-

вимость демонстрируют собой представители старших возрастных групп, что требует междисциплинарного анализа как экономических последствий, так и социально-психологических механизмов виктимизации.

Целью данной работы является комплексный социологический анализ феномена телефонного мошенничества с акцентом на выявление характеристик групп риска, оценку экономического ущерба, изучение психологических последствий для жертв, характеристику современных высокотехнологичных схем мошенничества, определение путей формирования социально-психологической устойчивости потенциальных пожилых жертв к высокопрофессиональным манипуляциям.

Эмпирическую и информационную основу исследования составляют массовый анкетный опрос населения по квотной выборке, глубинные интервью с экспертами правоохранительных органов, вторичный анализ данных ВЦИОМ.

Научная новизна работы заключается в разработке комплексной методики изучения проблемы телефонного мошенничества по отношению к представителям пожилого возраста, в выявлении парадоксальной связи между позитивными социальными качествами пожилых людей и повышенной уязвимостью к мошенничеству, анализе трансформации преступных схем в условиях цифровизации и их воздействия на потенциальных жертв.

Тему цифрового и телефонного мошенничества изучают исследователи как с позиции права (в области криминалистики [1], предупреждения противоправной деятельности [2], киберпреступности [3]), так и в контексте социологических [4] и психологических [5] научных дисциплин. Кроме того, данная тематика поднимается в работах по исследованию следующих особенностей поведения пожилых людей в ситуации мошенничества, в частности, в отношении: социально незащищенных лиц [6], представите-

лей старших возрастных когорт из разных типов населенных пунктов [7], пожилых граждан с инвалидностью [8], людей старшего возраста со склонностью к виктимным поступкам [9]. В частности, речь идет о виктимности пожилых людей, являющихся представителями разных культур [10] и имеющих различный уровень образования [11]. Существуют разработки в области финансовой культуры населения во взаимосвязи с финансовой субъектностью [12] и методологией исследования финансовой грамотности и ее социокультурной обусловленности [13]. Имеются научные разработки, в которых ставится вопрос об особенностях привлечения структур гражданского общества к решению проблемы цифрового телефонного мошенничества [14; 15]. Некоторые работы затрагивают вопросы научного анализа семейного потенциала по решению проблем ее членов [16] и формирования информационных и финансовых метакомпетенций у представителей разных возрастных групп [17]. В данной работе производится междисциплинарное исследование поднимаемой проблематики.

### Материалы и методы

В исследовании используются теоретико-методологические основания анализа финансового поведения, включая российский контекст изучения финансовой грамотности такими исследователями-социологами, как А. Г. Тюриков, Д. А. Кунижева. В частности, в данной статье использованы результаты систематизации ключевых дефиниций и ключевые аспекты обоснования научной значимости исследования финансовой культуры как социального феномена. Ученые представили методический инструментарий для оценки уровня финансовой культуры взрослого населения, включающий: трехуровневую шкалу измерения, систему показателей с определением их ранга и весовых коэффициентов, алгоритм расчета интегрального индекса финансовой культуры [18].

Подход, разработанный А. Г. Тюриковым и Д. А. Кунижевой, позволяет обратить внимание на возможности преодоления методологических, статистических и эмпирических ограничений и обеспечивает комплексную оценку исследуемой проблематики с учетом социокультурного контекста.

В работе использованы результаты эмпирических исследований, выполненных автором статьи:

1) массовый анкетный опрос 1100 респондентов (из них 31% представителей старших возрастов, а именно 16% в возрасте 55–64 года и 15% в возрасте 65+ лет; квотная выборка по полу, возрасту, типу населенного пункта; погрешность  $\pm 3\%$  при 95% доверительном уровне, 2025 г.);

2) глубинных интервью экспертов, являющихся сотрудниками подразделений полиции (12 экспертов, 2025 г.). Также ко вторичному анализу привлечены данные опроса ВЦИОМ 2024 «Телефонное мошенничество: мониторинг».

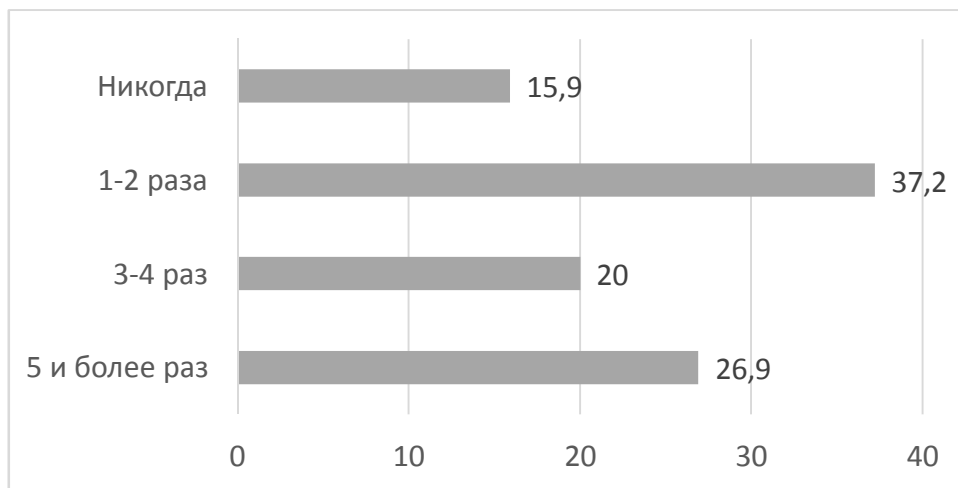
Произведенный критический анализ существующих социологических и меж-

дисциплинарных теоретических и эмпирических исследований выявил методологические ограничения в оценке масштаба и содержания проблемы телефонного мошенничества. В качестве решения предложена оригинальная методика социологического измерения, которая включает комплексный анализ данных медиаанализа средств массовой информации по теме исследования, анкетного опроса респондентов старшего возраста, глубинных интервью экспертов.

Структура представленного исследования отражает логику исследования: от анализа методологических подходов через представление эмпирических данных к обсуждению практических решений проблемы телефонного мошенничества.

### Результаты и их обсуждение

Обратимся к анализу результатов проведенного нами массового анкетного опроса респондентов. В соответствии с полученными данными лишь 15,9% опрошенных никогда не сталкивались с телефонным мошенничеством (рис. 1).



**Рис. 1.** Распределение опрошенных по частоте случаев телефонного мошенничества, предпринятого по отношению к ним или их родственникам и знакомым, %

Подтвердим полученные нами данные результатами, собранными специализированными центрами. Согласно данным всероссийского опроса ВЦИОМ, проведенного в 2024 г., около 7-9%

опрошенных понести финансовый ущерб в результате действия телефонных мошенников (рис. 2).

При этом 26% либо сами, либо их родственники или знакомые пострадали

финансово. Следует заметить, что выявлена корреляция (коэффициент корреляции по Пирсону составляет 0,6) между возрастом и финансовыми потерями: чем старше возраст, тем чаще в результате телефонного мошенничества были украдены деньги.

Полученные нами эмпирические данные были прокомментированы и дополнены материалами интервью экспертов. Результаты анализа материалов интервью в итоге свидетельствуют, что в группу повышенного риска стать жертвами телефонных мошенников-преступников входят преимущественно лица, находящиеся в возрастной границе старше 50 лет. Для потенциальных жертв характерны: 1) ценностные ориентации с доминированием актуальной для них потребности в самостоятельности, независимости и безопасности, в частности в финансовой; 2) когнитивные особенности в виде склонности к наивно-оптимистическому восприятию действительности; 3) специфические поведенческие паттерны, характерные для представителей данных возрастных групп и проявляющиеся в гипертрофированном само-

контроле и стремлении к самостоятельности; ярко выраженная коллективистская направленность деятельности, ориентированная на соблюдение приоритета групповых интересов над индивидуальными и на сотрудничество; повышенная готовность к объединению, к кооперации, к выполнению инструкций, поступающих от должностных лиц.

Примечательно, что, по мнению опрошенных нами при помощи интервью экспертов, ключевым мотивационным фактором, определяющим подобную уязвимость к телефонно-мошенническим схемам, выступает не стремление к материальной выгоде (реакция на предложение подписать выгодный договор вложения очень выгодных инвестиций), а иррациональный страх потери денег и текущего уровня собственного благополучия (реакция на угрозу снятия денег со счета, наложения штрафа и прочее). Этот вывод, который можно сделать на основе анализа данных интервью экспертов, принципиально меняет традиционные представления социологов и психологов о самой природе виктимности, наблюдаемой у людей в финансовых манипуляциях.



**Рис. 2.** Факты установленного финансового ущерба по причине телефонного мошенничества, %<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Телефонное мошенничество: мониторинг // ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/telefonnoe-moshennichestvo-monitoring> (дата обращения: 04.03.2025).

Отдельного внимания заслуживают выявленные нами защитные механизмы людей старшего возраста по противодействию преступному телефонному мошенничеству. Согласно полученным данным, у лиц в возрасте старше 50, а тем более в еще большей степени после 70 лет, возможно формирование неадекватных реакций под воздействием психологической мошеннической манипуляции при телефонном разговоре.

Эксперты отмечают, что в результате приведения в действие таких телефонно-мошеннических схем у людей старшего возраста, во-первых, теряются финансовые средства пожилых людей, во-вторых, происходит ухудшение эмоционального состояния и самочувствия, в-третьих, обостряются хронические заболевания, в некоторых случаях эти процессы являются необратимыми.

Особую научную ценность представляет выявленный исследователями парадоксальный характер взаимосвязи между традиционно считающимися позитивными социальными качествами (кооперативность, самоконтроль) и повышенной уязвимостью к манипулятивным воздействиям. Это открывает новые перспективы для изучения феномена виктимности в контексте социальной психологии девиантного поведения.

Полученные результаты (анализ данных анкетного опроса людей старших возрастов и интервью экспертов) позволяют разделить характеристики, которые типичны для жертв телефонных мошенников-преступников: во-первых, это объективный компонент, который представлен возрастом потенциальной жертвы (объективная возрастная характеристика); во-вторых, это ценности и установки, включающие доверие, потребность в безопасности, склонность к наивно-оптимистическому восприятию действительности и окружающих людей, в особенности должностных лиц (субъективная характеристика); в-третьих, поведенческие паттерны, проявляющиеся в ги-

пертрофированном самоконтроле, выраженной коллективистской направленности, приоритете групповых интересов над индивидуальными, повышенной готовности к кооперации (субъективная деятельностная характеристика).

Анализ статистических источников и материалов интервью опрошенных нами экспертов позволил прийти к предварительному выводу о том, что современные схемы телефонного мошенничества, в особенности направленные на людей старшего возраста, в действительности можно охарактеризовать как высокотехнологичные. Это видно по нескольким ключевым аспектам анализа.

1. Происходит использование цифровых инструментов сбора данных. Так, телефонные мошенники активно прибегают к использованию таких способов работы, как:

– утечка персональных данных (из социальных сетей, государственных реестров, финансовых и банковских каталогов, взломанных баз данных), чтобы персонализировать преступную атаку, делая ее более адресной и основанной на реальных событиях и данных;

– анализ поведенческих паттернов сотрудников различных служб или потенциальных жертв мошенничества (например, частоты звонков в банк или активность в Интернете) для выбора оптимального сценария обмана;

– глубинное профилирование на основе материалов, расположенных в открытых источниках (например, изучение публикаций пенсионеров в социальных сетях для подбора наиболее убедительной легенды).

2. Осуществляется автоматизация и массовость атак, в частности следующих форматов:

– роботы-дозвонщики (происходит автообзвон через VoIP-системы) с голосовыми синтезаторами, имитирующими реальных операторов банков или государственных служащих;

– AI-скрипты, адаптирующие происходящий диалог под сиюминутные реак-

ции жертвы (например, если человек проявляет сомнение, система предлагает автоматически переключить его на «менеджера» или «сотрудника правоохранительных органов»).

3. Производство психологически точных коммуникативных манипуляций, в т. ч. это может быть:

– социальная инженерия с элементами нейро-лингвистического программирования (НЛП; например, создание искусственного цейтнота: «Ваш счет взламывают прямо сейчас!»);

– поддельные Caller ID (в этом случае номер может выглядеть как официальный телефон какого-либо конкретного банка или структуры МВД);

– фальшивые веб-страницы, функционирующие в реальном времени (например, жертве звонят, просят зайти на «сайт банка», а мошенники через технический фишинг в это время получают доступ к счету).

4. Произведение киберфизической интеграции, так как некоторые мошеннические схемы сочетают телефонные звонки с:

– СМС-бомбардировкой (множество сообщений с кодами подтверждения, чтобы вызвать у потенциальной жертвы панику);

– удаленным доступом (под предложением помощи устанавливают вредоносное ПО на смартфон жертвы);

– Deepfake-аудио (например, в трубке звучит голос «родственника в беде», специально синтезированный нейросетью).

5. Обход традиционных средств защиты, в частности посредством прибегания к таким способам, как:

– использование мессенджеров (WhatsApp, Telegram) вместо обычных звонков, чтобы избежать блокировки официальным оператором;

– динамическая смена номеров (после блокировки одного номера автоматически подключается другой, и с него поступает следующих звонков).

Зачастую потенциальными жертвами избираются именно пожилые люди. Для этого также есть свое обоснование, которое состоит в следующем. Людей этого возраста часто отличает цифровая неграмотность или невысокая грамотность, поэтому многие совсем не отличают поддельный Caller ID от реального.

У людей старшего возраста сформировано изначальное доверие к авторитетам и к сотрудникам официальных служб (поэтому так действенными являются легенды о проблемах с пенсией или об угрозе ареста, именно такие контенты вызывают у пожилого человека мгновенную тревогу). Для большинства представителей старшего возраста характерна медленная реакция на новые технологии, поэтому даже простой, казалось бы, технический фишинг остается вполне эффективным мошенническим действием.

Современные мошенники настолько профессионализируются, что они превратили свои телефонные атаки в высокотехнологичный конвейер, где сочетаются big data (большие данные, доступные для анализа), AI (область современных компьютерных технологий, на основе которых в последнее время разработчики создают умные программы) и социальная инженерия. Это уже не простые разовые звонки, а сложные многоступенчатые схемы, эксплуатирующие одновременно и организационно-технологические уязвимости, и психологию потенциальных жертв. Поэтому для эффективной защиты сегодня требуются не только фильтры звонков, но и системное обучение населения цифровой гигиене.

Полученные нами данные коррелируют с материалами исследований, полученными другими учеными. В частности, согласно результатам исследования Н. В. Мешковой и В. Т. Кудрявцева, можно составить типичный социальный портрет реальной жертвы телефонного мошенничества. В соответствии с данными, полученными этими учеными, следует выделять специальную группу

риска. Люди, принадлежащие к ней, могут быть в большой степени вероятности подвержены пагубному, манипулятивному социально-психологическому воздействию преступников-мошенников. Упомянутые исследователи пишут, что к потенциальным жертвам можно отнести людей, которые находятся в возрасте 50 и старше.

Кроме того, есть социально-психологические характеристики, которые также характерны для вероятностных жертв. Пожилые люди обычно в повседневной жизни заботятся о своей безопасности, в частности именно о финансовой. Однако они чаще всего несколько наивны и излишне доверчивы в своем восприятии окружающих людей. По мнению Н. В. Мешковой и В. Т. Кудрявцева, именно это делает пожилых людей подверженными риску социально-психологического воздействия телефонных мошенников и позволяет отнести их в своеобразную группу риска [19, с. 138].

В целом отметим, что формирование социально-психологической устойчивости потенциальных жертв к манипуляциям видится возможным посредством: во-первых, когнитивной перестройки базовых установок; во-вторых, ослабления гипертрофированных поведенческих реакций: в-третьих, снижения уровня самоконтроля и самостоятельности за счет обращения за советом к родственникам и близким; в-четвертых уменьшения выраженности кооперативных тенденций, проявляющихся в готовности к обязательному сотрудничеству с представителями официальных органов (каковыми звонящие мошенники в реальности не являются); трансформации индивидуальной ценностной иерархии с девальвацией значимости финансовой безопасности (речь идет о критическом анализе сообщений о возможных быстрых назначений штрафов, пени, санкций).

Так, полученные результаты эмпирического исследования имеют важное прикладное значение для разработки: целевых профилактических программ для

различных возрастных групп; методик когнитивного тренинга, направленных на коррекцию установок; выработки критериев оценки индивидуальной виктимности потенциальных жертв, отнесенных к группе риска.

## Выводы

Таким образом, в результате телефонного мошенничества у людей старшего возраста, во-первых, теряются финансовые средства, во-вторых, происходит значительное ухудшение общего эмоционального состояния и самочувствия, в-третьих, обостряются хронические заболевания.

Обосновано, что современные мошенники постоянно повышают собственные компетенции, превращая свои телефонные атаки в высокотехнологичную противоправную деятельность, где сочетаются big data (большие данные, доступные для анализа), AI (область современных компьютерных технологий, на основе которых в последнее время разработчики создают умные программы), социальная инженерия и достижения в области нейролингвистического программирования.

Преступники применяют сложные многоступенчатые схемы, учитывающие одновременно организационно-технологические уязвимости цифровых систем и индивидуальных гаджетов, а также психологию потенциальных жертв. Поэтому для эффективной защиты сегодня требуются не только фильтры звонков, но и системное просвещение населения, направленное на социальное культивирование цифровой гигиены.

Сегодня формирование социально-психологической устойчивости потенциальных пожилых жертв к манипуляциям видится возможным посредством: во-первых, когнитивной перестройки базовых социальных установок; во-вторых, ослабления гипертрофированных поведенческих реакций: в-третьих, снижения сугубого самоконтроля за счет обращения за советами к родственникам и близким; в-третьих уменьшения готовности к

обязательному и быстрому сотрудничеству с представителями официальных органов (каковыми звонящие мошенники в реальности не являются).

Произведенный критический анализ существующих социологических и междисциплинарных исследований выявил методологические ограничения в оценке масштаба и содержания проблемы телефонного мошенничества. В качестве решения предложена оригинальная методика социологического измерения, которая включает комплексный анализ данных медиаанализа средств массовой инфор-

мации по теме исследования, анкетного опроса респондентов старшего возраста, глубинных интервью экспертов.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения результатов для совершенствования профилактических программ, разработки образовательных курсов по цифровой гигиене, оптимизации работы правоохранительных органов. Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности участковых уполномоченных полиции, специалистов социальной работы, членов домовых комитетов.

### Список литературы

1. Зотина Е. В. Претекстинг как прием социальной инженерии, используемый телефонными мошенниками: криминологический взгляд на проблему // Вестник Казанского юридического института МВД России. 2022. № 13 (4). С. 93-99.
2. Webometrics: evolution of social media presence of universities / R. Sarwar, A. Zia, R. Nawaz, A. Fayoumi, N. R. Aljohani, S. U. Hassan // Scientometrics. 2021. Vol. 126(2). P. 951-967.
3. So-Hyun Lee, Ilwoong Kang, Hee-Woong Kim. Understanding cybercrime from a criminal's perspective: Why and how suspects commit cybercrimes? // Technology in Society. 2023. Vol. 75. P. e102361.
4. Ананченкова П. И., Мореева Е. В., Дианина Е. В. Развитие рабочей силы в условиях цифровизации социально-трудовых отношений // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 1(58). С. 9-15.
5. Влияние цифровых медиа на психическое здоровье детей и молодежи / О. В. Бесчетнова, О. А. Волкова, Ш. И. Алиев, П. И. Ананченкова, Л. Н. Дробышева // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021. № 29(3). С. 462-467.
6. Смагоринский Б. П., Сычева А. В. Специфика расследования мошенничеств, совершенных в отношении социально незащищенных лиц в современных условиях // Научный портал МВД России. 2022. № 1(57). С. 98-105.
7. Скорилкина Н. А., Баландина Д. А. Мошенничество в отношении пожилых людей // Актуальные проблемы борьбы с преступностью: материалы межвузовской научно-практической конференции / отв. ред. Н. В. Кабакова. Тула: Тульский государственный университет, 2020. С. 160-166.
8. Черкашена К. С., Бурмистров И. А. Мошенничество в отношении лиц пожилого и пенсионного возраста // Противодействие преступности в социальной сфере: сборник статей по материалам конференции. М.: Дашков и К, 2021. С. 147-154.
9. Prevalence of Financial Fraud and Scams Among Older Adults in the United States: A Systematic Review and Meta-Analysis / D. Burnes, C. R. Jr. Henderson, C. Sheppard, R. Zhao, K. Pillemer, M. S. Lachs // Journal of Public Health. 2017. N 107(8). P. e13-e21.
10. Fan J. X., Yu Z. Understanding aging and consumer fraud victimization in the Chinese context: A two-stage conceptual approach // Journal Elder Abuse Negl. 2021. Vol. 33 (3). P. 230-247.

11. Why are older adults victims of fraud? Current knowledge and prospects regarding older adults' vulnerability to fraud / J. Shao, Q. Zhang, Y. Ren, X. Li, T. Lin // *Journal Elder Abuse Negl.* 2019. Vol. 31 (3). P. 225-243.
12. Кунижева Д. А. Финансовая субъектность как критерий оценки финансовой культуры // *Социально-политические науки.* 2022. Т. 12, № 5. С. 71-77.
13. Кунижева Д. А., Большунова С. А., Брыкин А. В. Методологические подходы к исследованию финансово-экономической культуры // *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета.* 2021. Т. 11, № 6. С. 73-80.
14. Волкова О. А. Теория социальной терапии в практике интернатных учреждений для престарелых и инвалидов // *Теория и практика общественного развития.* 2012. № 11. С. 57-59.
15. Горский А. А., Волкова О. А. Медицинская благотворительность: основные направления деятельности зарубежных некоммерческих организаций // *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины.* 2020. Т. 28, № 5. С. 701-704.
16. Каменева Т. Н., Орлова Е. М., Рохлов А. Е. Семейно-брачные установки как основания построения конструкта идеологии семьи // *Социально-политические науки.* 2025. Т. 15, № 1. С. 128-133.
17. Каменева Т. Н., Шевырев В. А., Шихгафизов П. Ш. Метакомпетенции как ключевой фактор индивидуальной и командной эффективности // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.* 2024. № 14(2). С. 212-223.
18. Тюриков А. Г., Кунижева Д. А. Оценка финансово грамотного поведения: от повышения финансовой грамотности к формированию финансовой культуры // *Общество и экономика.* 2024. № 9. С. 27-37.
19. Мешкова Н. В., Кудрявцев В. Т., Ениколопов С.Н. К психологическому портрету жертв телефонного мошенничества // *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология.* 2022. № 1. С. 138–157.

## References

1. Zotina E.V. Pretexting as a social engineering technique used by telephone scammers: a criminological perspective on the problem. *Vestnik Kazanskogo juridicheskogo instituta MVD Rossii = Bulletin of the Kazan Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia.* 2022;(13):93-99. (In Russ.)
2. Sarwar R., Zia A., Nawaz R., Fayoumi A., Aljohani N.R., Hassan S.U. Webometrics: evolution of social media presence of universities. *Scientometrics.* 2021;126(2):951-967.
3. So-Hyun Lee, Ilwoong Kang, Hee-Woong Kim. Understanding cybercrime from a criminal's perspective: Why and how suspects commit cybercrimes? *Technology in Society.* 2023;75:e102361.
4. Ananchenkova P.I., Moreeva E.V., Dianina E.V. Labor force development in the context of digitalization of social and labor relations. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsial'nykh tekhnologii) = Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies).* 2023;(1):9-15. (In Russ.)
5. Besschetnova O.V., Volkova O.A., Aliev Sh.I., Ananchenkova P.I., Drobysheva L.N. The impact of digital media on the mental health of children and youth. *Problemy sotsial'noi gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny = Problems of Social Hygiene, Healthcare, and History of Medicine.* 2021;(29):462-467. (In Russ)
6. Smagorinskij B.P., Sycheva A.V. Specifics of investigating fraud committed against socially vulnerable individuals in modern conditions. *Nauchnyi portal MVD Rossii = Scientific portal of the Ministry of Internal Affairs of Russia.* 2022;(1):98-105. (In Russ)
7. Skorilkina N.A., Balandina D.A. Fraud against the elderly. In: Kabakov N.V. (ed.) *Aktual'nye problemy bor'by s prestupnost'yu: Materialy mezhvuzovskoj nauchno-prakticheskoy kon-*

*ferencii = Actual problems of combating crime: Materials of the interuniversity scientific and practical conference*. Tula: Tul'skii gosudarstvennyi universitet; 2020. P. 160-166. (In Russ.)

8. Cherkashena K.S., Burmistrov I.A. Fraud against elderly and pensioners. In: *Protivodeistvie prestupnosti v sotsial'noi sfere: sbornik statei po materialam konferentsii = Combating crime in the social sphere: Collection of articles based on conference materials*. Moscow: Dashkov i K; 2021. P. 147-154. (In Russ.)

9. Burnes D., Henderson C.R. Jr., Sheppard C., Zhao R., Pillemer K., Lachs M.S. Prevalence of Financial Fraud and Scams Among Older Adults in the United States: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Public Health*. 2017;(107):e13-e21.

10. Fan J.X., Yu Z. Understanding aging and consumer fraud victimization in the Chinese context: A two-stage conceptual approach. *Journal Elder Abuse Negl*. 2021;33:230-247.

11. Shao J., Zhang Q., Ren Y., Li X., Lin T. Why are older adults victims of fraud? Current knowledge and prospects regarding older adults' vulnerability to fraud. *Journal Elder Abuse Negl*. 2019;31:225-243.

12. Kunizheva D.A. Financial subjectivity as a criterion for assessing financial culture. *Sotsial'no-politicheskie nauki = Socio-Political Sciences*. 2022;12(5):71-77. (In Russ.)

13. Kunizheva D.A., Bol'shunova S.A., Brykin A.V. Methodological approaches to the study of financial and economic culture. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta = Humanities. Bulletin of the Financial University*. 2021;11(6):73-80. (In Russ.)

14. Volkova O.A. Theory of social therapy in the practice of boarding institutions for the elderly and disabled. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2012;(11):57-59. (In Russ.)

15. Gorskiy A.A., Volkova O.A. Medical charity: main areas of activity of foreign non-profit organizations. *Problemy social'noj gigieny, zdravoohraneniya i istorii mediciny = Problems of Social Hygiene, Public Health and the History of Medicine*. 2020;28(S):701-704. (In Russ.)

16. Kameneva T.N., Orlova E.M., Rohlov A.E. Family and marital attitudes as the basis for constructing the construct of the family ideologeme. *Sotsial'no-politicheskie nauki = Socio-Political Sciences*. 2025;15(1):128-133. (In Russ.)

17. Kameneva T.N., Shevyrev V.A., Shikhgafizov P.Sh. Metacompetences as a key factor in individual and team effectiveness. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2024;(14):212-223. (In Russ.)

18. Tyurikov A.G., Kunizheva D.A. Assessing financially literate behavior: from improving financial literacy to developing a financial culture. *Obshchestvo i ekonomika = Society and Economics*. 2024;(9):27-37. (In Russ.)

19. Meshkova N.V., Kudryavcev V.T., Enikolopov S.N. On the psychological portrait of victims of telephone fraud. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psihologiya = Bulletin of the Moscow University. Episode 14. Psychology*. 2022;(1):138-157. (In Russ.)

### Информация об авторе / Information about the Author

**Тюрин Игорь Андреевич**, преподаватель кафедры тактико-специальной подготовки, Белгородский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации имени И. Д. Путилина, г. Белгород, Российская Федерация, e-mail: igor.tyurin.1998@mail.ru, ORCID: 0009-0007-4082-4097

**Igor A. Tyurin**, Lecturer of the Department of Tactical and Special Training, Belgorod Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russian Federation named after I.D. Putilin, Belgorod, Russian Federation, e-mail: igor.tyurin.1998@mail.ru, ORCID: 0009-0007-4082-4097

## Оригинальная статья / Original article

УДК 316

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-212-223>**Проблема цифрового разрыва в межличностной коммуникации  
в контексте поколенческой теории****О. А. Ветрова<sup>1</sup>✉, Е. С. Сазонова<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: Oksana7vet@yandex.ru

**Резюме**

**Актуальность.** В современном мире, где информационные технологии развиваются стремительно, исследование цифрового разрыва приобретает особую актуальность, особенно в контексте теории поколений. Люди, родившиеся в разное время, имеют разные ценности, установки и навыки, что связано с тем, что они росли и формировались в разных социокультурных условиях.

**Цель** – исследовать, как владение цифровыми технологиями влияет на межличностную коммуникацию в контексте теории поколений.

**Задачи:** выявить и проанализировать различия в доступе к цифровым технологиям и навыках их использования у разных поколений, а также оценить последствия цифрового разрыва для разных поколений.

**Методология.** Для решения задач исследования были использованы следующие методы: процессно-функциональный, методы анализа и синтеза, теоретического обобщения, а также методы графического представления.

**Результаты.** Исследование показало, что каждое поколение имеет уникальный подход к общению в цифровой среде. Поколение X ценит содержательный текст и сохраняет связь с реальным миром, поколение Y предпочитает визуальный контент и поверхностное общение, а поколение Z стремится к краткому и безопасному виртуальному взаимодействию, где визуальное преобладает над текстовым.

**Выводы.** Для преодоления этого разрыва необходимо не только обеспечить технический доступ к цифровым технологиям, но и развивать цифровую грамотность населения. Цифровая грамотность включает в себя не только технические навыки, но и понимание этических аспектов взаимодействия в цифровой среде, таких как конфиденциальность данных, уважительное общение и кибербезопасность.

**Ключевые слова:** цифровой разрыв; поколения; межличностная коммуникация; информационные технологии; цифровая грамотность.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Ветрова О. А., Сазонова Е. С. Проблема цифрового разрыва в межличностной коммуникации в контексте поколенческой теории // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 212–223. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-212-223>

Поступила в редакцию 11.04.2025

Принята к публикации 10.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## The issue of the digital divide within the context of generational interpersonal communication

Oksana A. Vetrova<sup>1</sup> ✉, Elizaveta S. Sazonova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: Oksana7vet@yandex.ru

### Abstract

**Relevance.** In today's world, where information technology is developing rapidly, the study of the digital divide is becoming particularly relevant, especially in the context of generational theory. People born at different times have different values, attitudes, and skills, which is related to. They grew up and formed in different socio-cultural conditions.

**The purpose** is to explore how digital technology ownership affects interpersonal communication in the context of generational theory.

**Objectives:** to identify and analyze differences in access to digital technologies and skills in their use among different generations, as well as to assess the consequences of the digital divide for different generations.

**Methodology.** The following methods were used to solve the research problems: process-functional, methods of analysis and synthesis, theoretical generalization, as well as methods of graphical representation.

**Results.** The study showed that each generation has a unique approach to communication in a digital environment. Generation X values meaningful text and keeps in touch with the real world, Generation Y prefers visual content and superficial communication, and generation Z strives for brief and secure virtual interaction, where visual prevails over textual.

**Conclusions.** To bridge this gap, it is necessary not only to provide technical access to digital technologies, but also to develop digital literacy among the population. Digital literacy includes not only technical skills, but also an understanding of the ethical aspects of interacting in a digital environment, such as data privacy, respectful communication, and cybersecurity.

**Keywords:** digital divide; generations; interpersonal communication; information technology; digital literacy.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Vetrova O.A., Sazonova E.S. The issue of the digital divide within the context of generational interpersonal communication. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):212–223. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-212-223>

Received 11.04.2025

Accepted 10.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Несмотря на обширные исследования в области цифровой грамотности, в которых рассматриваются различные аспекты взаимодействия человека с цифровыми технологиями, до сих пор недостаточно внимания уделяется изучению специфических компетенций, необходимых для успешной коммуникации в социальных сетях и других онлайн-платформах. Устранение этого пробела в исследованиях особенно актуально в контексте

растущего цифрового разрыва поколений, так как неспособность эффективно коммуницировать в цифровой среде может ограничивать возможности индивидов в получении доступа к информации, участии в социальных процессах и профессиональной реализации [1].

Возникший в последние десятилетия цифровой разрыв поколений стал предметом исследования как западных, так и российских социологов и экономистов. Изначально это понятие рассматривалось

преимущественно как проблема физического доступа к цифровым технологиям. Отсутствие компьютеров, мобильных устройств и доступа к сети Интернет ограничивало возможности значительной части населения участвовать в информационном обществе [2]. Однако с развитием цифровых технологий и их интеграцией во все сферы жизни стало очевидно, что физический доступ – это лишь одна сторона данной проблемы. Все больше внимания стали уделять различиям в уровне цифровой грамотности, т. е. способности эффективно использовать цифровые инструменты и ресурсы. Таким образом, цифровой разрыв трансформировался из проблемы неравного доступа к технологиям в проблему неравного доступа к знаниям и навыкам, необходимым для полноценной жизни в цифровой среде [3].

В последние десятилетия наблюдается устойчивый рост интереса к сущности концепций «цифровая компетентность» и «цифровая грамотность» на международном уровне [4]. Эти понятия стали неотъемлемой частью дискурса о развитии образования, экономики и общества в целом, а также в контексте формирования государственной политики развитых стран. Все чаще эти термины фигурируют в стратегических документах, определяющих направления развития образования, экономики и социальной сферы, подчеркивая их ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности государств в условиях глобальной цифровизации [5].

### Материалы и методы

Информационной базой данного исследования послужили теоретические и практические результаты исследований цифрового разрыва отечественных и зарубежных экономистов, аналитиков и социологов, материалы которых опубликованы в научных журналах и статьях в прессе. В статье авторы использовали общенаучные методы: анализ, наблюдение, сравнение, графический метод.

### Результаты и их обсуждение

Европейская рамочная конвенция ключевых компетенций отводит особое место цифровой грамотности, определяя ее как одну из восьми фундаментальных способностей, необходимых каждому гражданину [6]. Согласно этому документу, данное понятие подразумевает не только пользовательское использование компьютера, но еще и следующие умения:

- эффективно искать, оценивать и использовать информацию из различных цифровых источников;
- безопасно общаться и сотрудничать в онлайн-среде;
- создавать и редактировать цифровой контент;
- решать проблемы с помощью информационных технологий;
- критически оценивать информацию и технологии;
- осознанно использовать цифровые технологии в повседневной жизни.

Понятие «цифровая грамотность» впервые было введено в научный оборот в 1997 г. американским исследователем Полом Гилстером [7]. Изначально понимаемая как способность работать с информацией в цифровом формате, эта концепция постепенно расширялась и углублялась.

Т. Джустен предложила рассматривать цифровую грамотность как процесс адаптации уже имеющихся навыков к новой цифровой среде. По ее мнению, это подразумевает освоение определенных ключевых компетенций, позволяющих эффективно взаимодействовать с информацией и технологиями. Такой подход подчеркивает динамичный характер цифровой грамотности, которая постоянно развивается вместе с технологиями [8]. Впоследствии это определение было дополнено и уточнено другими исследователями, такими как Р. Гудфеллоу и Л. Гурлей, которые связывали цифровую грамотность с более широким спектром понятий, включая медиаграмотность и компьютерную грамотность [9]. При этом акцент делался на том, что

цифровая грамотность – это не просто набор технических навыков, но и комплекс компетенций, позволяющих критически оценивать информацию, эффективно решать проблемы и адаптироваться к новым технологическим вызовам. Современные исследования все чаще подчеркивают важность когнитивных навыков в структуре цифровой грамотности, таких как критическое мышление, креативность и умение учиться [10].

Х. Спирсом и М. Бартлетом была предложена подробная классификация digital-навыков, определяющих цифровую грамотность человека [11]. Они выделили три основные категории:

1) поиск и использование цифрового контента. Эта категория включает в себя умения эффективно находить необходимую информацию в цифровом пространстве, оценивать ее достоверность, выбирать соответствующие инструменты для работы с данными и применять полученную информацию для решения различных задач;

2) создание цифрового контента. В эту категорию входят навыки создания разнообразных цифровых продуктов, таких как тексты, изображения, видео, презентации и др. Это требует не только владения соответствующими инструментами, но и умения структурировать информацию, применять творческий подход и адаптировать контент к различным аудиториям.

3) передача цифрового контента. Данная категория связана с распространением созданного цифрового контента, выбором оптимальных каналов коммуникации и учетом особенностей различных аудиторий. Это включает в себя умение эффективно взаимодействовать с другими пользователями в цифровом пространстве, соблюдать этические нормы и правила интеллектуальной собственности.

В период с 2015 по 2017 гг. региональной общественной организацией «Центр интернет-технологий» (РОЦИТ) было проведено обширное исследование,

которое было направлено на оценку уровня цифровой грамотности населения России и разработку мер по ее повышению. В рамках этого проекта цифровая грамотность была определена как комплекс знаний, умений и навыков, необходимых для безопасного и эффективного взаимодействия с цифровыми технологиями и интернет-ресурсами [12]. Авторы проекта выделили три ключевых компонента цифровой грамотности:

1) цифровое потребление (способность находить, оценивать, использовать и создавать цифровой контент);

2) цифровые компетенции (владение техническими навыками работы с компьютерами и другими цифровыми устройствами);

3) цифровая безопасность (умение защищать свои персональные данные и предотвращать киберугрозы).

Тем не менее недостаточный уровень цифровой грамотности у значительной части населения приводит к возникновению цифрового разрыва. Люди, не обладающие необходимыми навыками для эффективного использования цифровых технологий, оказываются исключенными из цифрового пространства, что, в свою очередь, приводит к их социальной и экономической изоляции. Таким образом, цифровая неграмотность является одной из основных причин возникновения цифрового разрыва, что подчеркивает необходимость разработки и реализации мер по повышению цифровой грамотности населения для обеспечения равных возможностей и социальной интеграции в цифровом обществе [13].

Проблема цифрового разрыва в современном обществе, выражающаяся в неравном доступе к информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ) и неравномерных возможностях их использования, является предметом пристального внимания социологов. Несмотря на обширные исследования, концептуальные основы этого явления продолжают развиваться.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) дает определение цифровому разрыву, делая акцент на определенных различиях между группами населения и территориями в плане доступа к ИКТ и их практического применения. Российские исследователи, в свою очередь, рассматривают цифровой разрыв как новый фактор социальной дифференциации, обусловленный неравным владением цифровыми навыками [14].

Существует несколько подходов к классификации цифрового разрыва. Один из наиболее распространенных выделяет три его уровня: глобальный (между странами), национальный (между различными социальными группами внутри страны) и индивидуальный (между отдельными людьми). П. Норрис дополнительно вводит понятие «демократический разрыв», отражающее неравенство в использовании ИКТ для участия в общественной жизни [15].

Важно отметить, что цифровой разрыв – это динамичное явление, которое постоянно меняется под влиянием технологического прогресса и социальных трансформаций. В связи с этим современные исследования все чаще акцентируют внимание на необходимости выделять различные уровни цифрового разрыва в зависимости от специфики доступа и использования ИКТ [16]:

– первый уровень – *материально-технический разрыв*. На начальном этапе цифрового неравенства наблюдается неравномерный доступ к физическим устройствам и инфраструктуре, необходимым для подключения к цифровому миру. Это может быть обусловлено географическими факторами (отсутствие доступа к Интернету в отдаленных регионах), экономическими ограничениями (невозможность приобрести компьютер или смартфон) или социальными барьерами (например, для людей с ограниченными возможностями);

– второй уровень – *разрыв в цифровых компетенциях*. Даже при наличии

доступа к цифровым устройствам не все люди обладают одинаковыми навыками и знаниями для эффективного использования цифровых технологий. Неравенство в цифровых компетенциях может быть обусловлено возрастом, образованием, социальным статусом и другими факторами. Люди с низким уровнем цифровых навыков испытывают затруднения в поиске информации, использовании онлайн-сервисов, а также в адаптации к быстро меняющемуся цифровому ландшафту;

– третий уровень – *социальное неравенство, обусловленное цифровым разрывом*. Наиболее глубоким и долгосрочным последствием цифрового неравенства является неравенство в возможностях социального и экономического развития. Люди, имеющие ограниченный доступ к цифровым технологиям или недостаточные цифровые навыки, оказываются в невыгодном положении на рынке труда, в образовании и в других сферах жизни. Цифровой разрыв может усиливать существующие социальные и экономические неравенства, создавая так называемый цифровой разрыв.

Традиционное понимание цифрового разрыва ограничивалось вопросом наличия или отсутствия доступа к цифровым технологиям. Однако современная реальность требует более глубокого анализа этого феномена. Цифровой разрыв сегодня – это не только различие в материальном обеспечении, но и существенная разница в качестве взаимодействия с цифровым миром, в глубине цифрового погружения [17].

Молодежь, выросшая в эпоху цифровых технологий, обладает уникальным набором навыков, которые старшие поколения осваивают с большим трудом. Это не просто различие в умении пользоваться гаджетами, а кардинально иной подход к получению информации, коммуникации, обучению и работе [18]. Цифровой разрыв становится все более глубоким, разделяя поколения не только по уровню материального благосостоя-

ния, но и по способу мышления, эмоциональной вовлеченности в цифровую среду и скорости адаптации к новым технологиям. Таким образом, можно выделить его ключевые аспекты (рис. 1):

– эмоциональная вовлеченность. Молодежь более эмоционально связана с цифровыми технологиями, она использует их для самовыражения, общения и создания социальных связей. Старшие поколения часто воспринимают цифровые устройства как инструменты для решения конкретных задач;

– скорость потребления и усвоения информации. Молодежь привыкла к быстрому потоку информации и умеет

быстро ее обрабатывать. Старшие поколения могут испытывать трудности с адаптацией к такому темпу;

– использование высоких технологий в работе. Молодые специалисты активно используют цифровые инструменты в своей профессиональной деятельности, повышая свою эффективность. Старшие поколения могут испытывать трудности с освоением новых программ и сервисов;

– социальные медиа. Молодежь активно использует социальные сети для общения, получения новостей и развлечений. Старшие поколения могут использовать социальные медиа менее интенсивно или с другими целями.



Рис. 1. Аспекты цифрового разрыва в контексте межличностной коммуникации

Таким образом, цифровой разрыв сегодня – это не просто различие в доступе к технологиям, а комплексная проблема, затрагивающая различные аспекты жизни человека: от личных отношений до профессиональной деятельности. Для преодоления цифрового разрыва необходимо не только обеспечить доступ к технологиям, но и создавать условия для развития цифровых компетенций у всех поколений.

В рамках нашего исследования мы сосредоточились на изучении цифрового разрыва в межличностной коммуникации между представителями разных поколений при общении в социальных медиа. Наша цель заключалась в том, чтобы выявить ключевые различия в цифровых компетенциях и коммуникативных практиках между «цифровыми иммигрантами» (старшее поколение) и «цифровыми аборигенами» (молодежь). Мы стреми-

лись понять, как представители разных поколений воспринимают друг друга в цифровом пространстве, какие барьеры и стереотипы мешают эффективной коммуникации и какие механизмы могут способствовать преодолению цифрового разрыва [19].

Изучение траекторий развития социально-сетевой коммуникативной грамотности показало, что представители цифрового и доцифрового поколений прошли различные пути освоения цифрового пространства. Молодежь, выросшая в эпоху цифровых технологий, обладает более интуитивным пониманием их функционирования и естественно интегрирует их в свою повседневную жизнь. Старшее поколение, напротив, осваивает цифровые технологии в более позднем возрасте и часто сталкивается с определенными трудностями.

Проведенное исследование выявило значительные различия в самооценке цифровых компетенций между представителями разных поколений:

1. Представители цифрового поколения демонстрируют высокую степень уверенности в своих цифровых компетенциях, зачастую переоценивая свои навыки. Их погружение в цифровую среду с раннего возраста формирует у них интуитивное понимание технологий и способность легко адаптироваться к новым цифровым инструментам. В отличие от них доцифровое поколение, освоившее цифровые технологии в более позднем возрасте, склонно к более критической самооценке своих цифровых навыков. Они осознают, что их уровень владения цифровыми инструментами может быть недостаточным для эффективной коммуникации в современном цифровом мире.

2. Представители обоих поколений признают существование цифрового разрыва, однако их взгляды на его масштабы и влияние различаются. Старшее поколение, хотя и осознает наличие определенных различий в цифровых компетенциях, склонно оценивать их как незначительные. Они подчеркивают, что молодое поколение обладает выраженным стремлением использовать инновационные технологии и активно интегрирует их в свою повседневную жизнь. Однако старшие респонденты выражают озабоченность по поводу отсутствия у молодежи критического мышления при взаимодействии с информацией в сети. Они отмечают излишнюю доверчивость, нарушение языковых норм и недостаточную внимательность к вопросам безопасности в онлайн-пространстве.

Согласно теории поколений Штрауса и Хоува [20], представители поколений X, Y и Z значительно отличаются от других тем, что активно используют виртуальное пространство, так как они выросли в эпоху Интернета и привыкли к нему. Эти люди легко адаптируются к цифровым технологиям, быстро обучаются и легко приспосабливаются к изменениям. Согласно исследованию Tarjo, 77% пред-

ставителей этих поколений ежедневно используют мобильные или другие игры для развлечения [21]. Также, согласно исследованию В. А. Кошель и Т. Л. Шкляра [22], они являются наиболее активными интернет-пользователями [23; 24] в таких социальных сетях, как Facebook, «ВКонтакте», Instagram и «Одноклассники». В данном исследовании был проведен анализ количества слов в сообщениях, их эмоциональная насыщенность (авторский подход), использование фотографий и графических элементов, а также различных видео- и аудиофайлов.

Также чтобы оценить, насколько эффективно пользователи социальных сетей выражают свои эмоции с помощью графических элементов (смайликов и эмодзи), более 180 респондентов разных возрастов ответили на вопросы о своих привычках использования социальных сетей и поделились информацией о том, какие эмоции они испытывают при общении в онлайн-пространстве. Полученные данные позволили ученым создать специальный показатель – эмоциональную идентичность, который позволил сравнить субъективно переживаемые эмоции с их графическим выражением в текстовых сообщениях. Результаты представлены ниже (табл. 1).

Исследование выявило значительные различия в коммуникативных стилях поколений X, Y и Z в цифровой среде. Поколение X предпочитает текстовое общение с минимальным использованием эмодзи, сохраняет баланс между онлайн- и офлайн-коммуникацией, эмоции в сообщениях соответствуют реальным переживаниям [25]. Поколение Y склонно к поверхностному общению и замене реальных эмоций виртуальными, предпочитает визуальный контент (фото, видео) тексту, в то время как поколение Z характеризуется кратковременным вниманием и высокой вовлеченностью, предпочитает виртуальное общение, которое является информационно и эмоционально насыщенным, следовательно, психологически безопасным.

**Таблица 1.** Сравнительный анализ коммуникационных особенностей сообщений из социальных сетей различных поколений в России [22]

Показатель	Поколение		
	X	Y	Z
Среднее количество слов	43	5	2
Использование смайликов	1	1	6
Среднее использование фотографий в сообщении	3	1	2
Среднее количество постов в день	Не более 1	Не более 3	1
Использование музыки (среднее количество ссылок)	0	5	7
Использование видео	0	1	1
Эмоциональная насыщенность	Высокая	Средняя	Нейтральная
Среднее время, проведенное в социальных сетях, ч	1,8	6,5	2,2
Средняя частота захода в социальные сети в течение дня	11	36	23
Эмоциональная тождественность	Тождественно	Не тождественно	Не тождественно
Предпочтительная коммуникация	Реальная	Виртуальная	Виртуальная

## Выводы

Проведенное исследование демонстрирует отчетливую взаимосвязь между феноменом цифрового разрыва и особенностями межличностной коммуникации представителей различных поколений. Анализ показал, что различия в уровне владения цифровыми технологиями и интенсивности их использования оказывают существенное влияние на способы, каналы и эффективность коммуникативного взаимодействия между поколениями.

Так, исходя из результатов исследования, можно сделать вывод, что коммуникативные особенности поколения X характеризуются стремлением к разнообразию сообщений и предпочтением текстового обмена информацией без избытка эмоций и дополнительных визуальных элементов. Представители данного поколения не зависят от виртуального взаимодействия: они могут спокойно не реагировать на репосты друзей или знакомых, сообщения о переживаниях или поздравления с праздниками, не нарушая межличностных отношений. Это поколение характеризуется высокой вовлечённостью в реальные межличностные контакты, а также соответствием эмоцио-

нальных переживаний текстовым сообщениям и графическому изображению эмоций (например, в виде смайликов).

Коммуникативные особенности представителей поколения Y характеризуются поверхностным вниманием и вовлеченностью, а также заменой живого общения виртуальным, а реальных эмоций – графическим изображением соответствующих чувств. Из-за особенностей клипового мышления «игреки» используют текст меньше, чем представители поколения X, предпочтение отдаётся фотографиям, рисункам, видео и музыке. Для успешной коммуникации с этим сегментом рекомендуется использовать формат, в котором преобладают визуальные образы и иллюстративные смысловые изображения, а вербальная информация сводится к минимуму.

Особенности межличностной коммуникации поколения Z заключаются в стремлении участвовать в коммуникации (а не быть её пассивным объектом) и ориентации на визуальное взаимодействие с использованием языка, близкого конкретной целевой аудитории. В отличие от представителей других поколений (X и Y), Z-поколение уделяет меньше

внимания смыслу коммуникации. Текст используется реже, а его эмоциональная наполненность очень низкая и не соответствует их собственным переживаниям. Для успешного общения с поколением Z рекомендуется использовать больше изображений и меньше слов, а эмоциональный контекст должен полностью соответствовать ценностям и интересам представителей этого поколения.

Однако обеспечение доступа к цифровым технологиям – это лишь первый шаг на пути к преодолению цифрового разрыва. Настоящая цифровая грамотность требует более глубокого погруже-

ния, включающего в себя не только технические навыки, но и понимание этических аспектов взаимодействия в цифровой среде.

Таким образом, преодоление цифрового разрыва – это долгосрочный процесс, требующий совместных усилий государства, бизнеса и общества. Внедрение внутрикорпоративной этики цифрового общения и организация курсов повышения квалификации для сотрудников – это важные шаги на пути к созданию цифрового общества, в котором каждый человек имеет равные возможности для развития и самореализации.

### Список литературы

1. Шариков А. В. О четырехкомпонентной модели цифровой грамотности // Журнал исследований социальной политики. Т. 14, № 1. С. 87-98.
2. Alexander J. A. M. van Deursen. The Compoundness and Sequentiality of Digital Inequality // International Journal of Communication. 2017. Vol. 11. P. 452-473.
3. Добринская Д. Е. Цифровой разрыв в России: особенности и тенденции // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2019. № 5. С. 100-119.
4. Digital competence – An emergent boundary concept for policy and educational research / L. Ilomaki, S. Paavola, M. Lakkala, A. Kantosalo // Education and Information Technologies. 2016. N 21. P. 655-679. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
5. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and understanding Digital Competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. 50 p.
6. Lifelong learning – key competences. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/en/TXT/?uri=CELEX:32006H0962&qid=1496720114366> (дата обращения: 11.03.2025).
7. Gilster P. Digital literacy. New York: John Wiley, 1997. 276 p.
8. Joosten T., Pasquini L., Harness L. Guiding social media at our institutions // Planning for Higher Education. 2013. N 41 (2). P. 125-135.
9. Goodfellow R. Literacy, literacies and the digital in higher education // Teaching in Higher Education. 2011. N 16 (1). P. 131-144. <https://doi.org/10.1080/13562517.2011.544125>
10. Gourlay L., Hamilton M. E., Lea M. R. Textual practices in the new media digital landscape: Messing with digital literacies // Research in Learning Technology. 2013. Vol. 21. P. 1-13. <https://doi.org/10.3402/rlt.v21.21438>
11. Spires H., Bartlett M. Digital literacies and learning: Designing a path forward // Friday Institute White Paper Series. 2012. Vol. 5. P. 1–24.
12. Культура сетевых коммуникаций цифрового поколения: ресоциализация отношений и доместикация социальных медиа: сборник материалов исследования / А. П. Глухов, М. Н. Бычкова, И. В. Гужова, Г. А. Окушова, Ю. М. Стаховская. Томск: ИД Томского государственного университета, 2018. 120 с.
13. Лукманова Л. Ф., Миронова Ю. Н. Цифровая грамотность и ее составляющие // Инновационные научные исследования в современном мире: сборник научных статей по

материалам III Международной научно-практической конференции. Уфа: Научно-издательский центр «Вестник науки», 2020. С. 151-155.

14. Van Dijk Jan A. G. M. The evolution of the digital divide: The digital divide turns to inequality of skills and usage // *Digital enlightenment yearbook* / ed. by J. Bus, M. Crompton, M. Hildebrandt, G. Metakides. Amsterdam: IOS Press, 2012. P. 57–75.

15. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants. URL: [https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20 Digital%20Immigrants%20-%20Part 1.pdf](https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20 Digital%20Immigrants%20-%20Part%201.pdf) (дата обращения: 11.03.2025).

16. Hanging out, messing around, and geeking out: kids living and learning with new media / M. Ito [et al.]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/234828876\\_Hanging\\_Out\\_Messing\\_Around\\_and\\_Geeking\\_Out\\_Kids\\_Living\\_and\\_Learning\\_with\\_New\\_Media](https://www.researchgate.net/publication/234828876_Hanging_Out_Messing_Around_and_Geeking_Out_Kids_Living_and_Learning_with_New_Media) (дата обращения: 19.03.2025).

17. Ветрова О. А., Красильникова Т. Д. Экономический аспект образа благополучия Курской области: сравнительный анализ статистических показателей регионов Черноземья // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2022. Т. 12, № 2. С. 232-244. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-2-232-244>. EDN IPBQLM

18. Ветрова О. А. Проблемы трансформации ментальных характеристик русского народа в условиях модернизации России // *Приоритеты системной модернизации России и ее регионов: II Международная научно-практическая конференция*, г. Курск, 11 апреля 2014 года. Курск: Университетская книга, 2014. С. 472-476.

19. Сазонова Е. С., Сазонов Н. А., Жукова В. С. Роль виртуального пространства в концепции жизненной модели в условиях цифровизации // *Поколение будущего: Взгляд молодых ученых – 2024: сборник научных статей 13-й Международной молодежной научной конференции*, г. Курск, 12–13 ноября 2024 года. Курск: Университетская книга, 2024. С. 454-456. EDN VVHTQR

20. Strauss W., Howe N. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. London: Harper Perennial, 1992. 600 p.

21. Культура сетевых коммуникаций и цифровая грамотность: коллективная монография / А.П. Глухов, М.Н. Бычкова, И.В. Гужова [и др.]. Томск: Издательский дом Томского государственного университета, 2019. 106 с.

22. Кошель В. А., Шкляр Т. Л. Информационное общество: особенности коммуникаций у разных поколений // *Креативная экономика*. 2019. Т. 13, № 4. С. 619-632. <https://doi.org/10.18334/ce.13.4.40585>. EDNOMQFLC

23. Strauss W., Howe N. *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Broadway Books, 1997. 459 p.

24. The state of Gen Z 2018. URL: <https://genhq.com/generation-z-research-2018/> (дата обращения: 15.03.2025).

25. Patterson E. The hottest mobile trends of 2023 and what they mean for the new year // *Airship*. URL: <https://www.airship.com/blog/the-hottest-mobile-trends-of-2023-and-what-they-mean-for-the-new-year/> (дата обращения: 18.03.2025).

## References

1. Sharikov A.V. On the four-component model of digital literacy. *Zhurnal issledovaniy social'nojpolitiki = Journal of Social Policy Research*. 14(1):87-98. (In Russ.)

2. Alexander J.A.M. van Deursen. The Compoundness and Sequentiality of Digital Inequality. *International Journal of Communication*. 2017;11:452-473.

3. Dobrinskaya D.E. The digital divide in Russia: features and trends. *Monitoring obshchestvennogomneniya: e'konomicheskie i social'ny'e peremeny` = Monitoring Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2019;(5):100-119. (In Russ.)
4. Ilomaki L., Paavola S., Lakkala M., Kantosalo A. Digital competence – An emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*. 2016;(21):655-679. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
5. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and understanding Digital Competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2013. 50 p.
6. Lifelong learning – key competences. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/en/TXT/?uri=CELEX:32006H0962&qid=1496720114366> (accessed 11.03.2025).
7. Gilster P. Digital literacy. New York: John Wiley; 1997. 276 p.
8. Joosten T., Pasquini L., Harness L. Guiding social media at our institutions. *Planning for Higher Education*. 2013;(41):125-135.
9. Goodfellow R. Literacy, literacies and the digital in higher education. *Teaching in Higher Education*. 2011;(16):131-144. <https://doi.org/10.1080/13562517.2011.544125>
10. Gourlay L., Hamilton M., Lea M.R. Textual practices in the new media digital landscape: Messing with digital literacies. *Research in Learning Technology*. 2013;21:1-13. <https://doi.org/10.3402/rlt.v21.21438>
11. Spires H., Bartlett M. Digital literacies and learning: Designing a path forward. *Friday Institute White Paper Series*. 2012;5:1–24.
12. Glukhov A.P., Bychkova M.N., Guzhova I.V., Okushova G.A., Stakhovskaya Yu.M. Culture of network communications of the digital generation: resocialization of relations and domestication of social media: A collection of research materials. Tomsk: ID Tomskogo gosudarstvennogo universiteta; 2018. 120 p. (In Russ.)
13. Lukmanova L.F., Mironova Yu.N. Digital literacy and its components. In: *Innovacionny'e nauchny'e issledovaniya v sovremennom mire: sbornik nauchny'x statej po materialam III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii = Innovative scientific research in the modern world: A collection of scientific articles based on the materials of the III International Scientific and Practical Conference*. Ufa: Nauchno-izdatel'skii tsentr «Vestnik nauki»; 2020. P. 151-155. (In Russ.)
14. Van Dijk Jan A.G.M. The evolution of the digital divide: The digital divide turns to inequality of skills and usage. In: Bus J., Crompton M., Hildebrandt M., Metakides G. (eds.) *Digital enlightenment yearbook*. Amsterdam: IOS Press; 2012. P. 57–75.
15. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants. Available at: <https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (accessed 11.03.2025).
16. Ito M., et al. Hanging out, messing around, and geeking out: kids living and learning with new media. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/234828876\\_Hanging\\_Out\\_Messing\\_Around\\_and\\_Geeking\\_Out\\_Kids\\_Living\\_and\\_Learning\\_with\\_New\\_Media](https://www.researchgate.net/publication/234828876_Hanging_Out_Messing_Around_and_Geeking_Out_Kids_Living_and_Learning_with_New_Media) (accessed 19.03.2025).
17. Vetrova O.A., Krasilnikova T.D. The economic aspect of the image of well-being of the Kursk region: a comparative analysis of statistical indicators of the regions of the Black Earth region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(2):232-244. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-2-232-244>. EDN IPBQLM
18. Vetrova O.A. Problems of transformation of the mental characteristics of the Russian people in the context of modernization of Russia. In: *Priority` sistemnoj modernizacii Rossii ee regionov: II Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya, Kursk, 11 aprelya*

2014 goda = *Priorities of systemic modernization of Russia and its regions: II International Scientific and Practical Conference, 11 April 2014, Kursk*. Kursk: Universitetskaya kniga; 2014. P. 472-476. (In Russ.)

19. Sazonova E.S., Sazonov N.A., Zhukova V.S. The role of virtual space in the concept of a life model in the context of digitalization. In: *Pokolenie budushhego: Vzglyad molody`x ucheny`x-2024: sbornik nauchny`x statej 13-j Mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchnoj konferencii, Kursk, 12–13 noyabrya 2024 goda = Generation of the future: The view of young scientists – 2024: Collection of scientific articles of the 13th International Youth Scientific Conference, 12–13 November 2024, Kursk*. Kursk: Universitetskaya kniga; 2024. P. 454-456. (In Russ.) EDN VVHTQR

20. Strauss W., Howe N. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. London: Harper Perennial; 1992. 600 p.

21. Glukhov A.P., Bychkova M.N., Guzhova I.V., et al. *Culture of network communications and digital literacy*. Tomsk: Izdatel'skii dom Tomskogo gosudarstvennogo universiteta; 2019. 106 p. (In Russ.)

22. Koshel V.A., Shklyar T.L. Information society: features of communication among different generations. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2019;13(4):619-632. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.13.4.40585>. EDNOMQFLC

23. Strauss W., Howe N. *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Broadway Books; 1997. 459 p.

24. The state of Gen Z 2018. Available at: <https://genhq.com/generation-z-research-2018/> (accessed 15.03.2025).

25. Patterson E. The hottest mobile trends of 2023 and what they mean for the new year // *Airship*. Available at: <https://www.airship.com/blog/the-hottest-mobile-trends-of-2023-and-what-they-mean-for-the-new-year/> (accessed 18.03.2025).

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Ветрова Оксана Александровна**, кандидат социологических наук, доцент кафедры философии и социологии, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: oksana7vet@yandex.ru

**Oksana A. Vetrova**, Candidate of Sciences (Sociology), Associate Professor of the Department of Philosophy and Sociology, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: oksana7vet@yandex.ru

**Сазонова Елизавета Сергеевна**, студент кафедры философии и социологии, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: sazonova.lizaa@yandex.ru

**Elizaveta S. Sazonova**, Student of the Department of Philosophy and Sociology, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: sazonova.lizaa@yandex.ru

## Оригинальная статья / Original article

УДК 316.354:351

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234>

## Направления повышения престижа муниципальной службы

Т. Н. Каменева<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
пр-т Ленинградский, д. 49/2, г. Москва 125167, Российская Федерация

✉ e-mail: kalibri0304@yandex.ru

## Резюме

**Актуальность.** В настоящее время, несмотря на наметившиеся положительные тенденции, престиж муниципальной службы невысокий. Молодые специалисты, приходящие в муниципалитеты, не остаются там работать, характерной чертой является высокая текучесть кадров. В сложившихся условиях назрела необходимость разработки единого, эффективного механизма подбора, адаптации и сохранения контингента муниципальной службы.

**Цель** исследования заключалась в осмыслении ключевых направлений совершенствования системы работы с контингентом муниципальной службы как необходимых условий повышения ее престижа.

**Задачи:** проанализировать существующие научно-практические и нормативно-правовые подходы к работе с контингентом в системе муниципальной службы и определить направления совершенствования, способные обеспечить престижность муниципальной службы.

**Методология** заключалась в анализе и обобщении научных подходов к кадровой политике муниципальной службы, анализе нормативно-правовой базы, регулирующей муниципальную службу, анализе сайтов муниципальных образований.

**Результаты.** В статье осуществлен анализ проблем, характеризующих состояние кадровой политики в системе муниципальной службы. Выделены и систематизированы направления совершенствования муниципальной службы, обеспечивающие повышение ее привлекательности, определено, что престиж муниципальной службы прежде всего зависит от кадровой политики.

**Выводы.** Ключевыми направлениями повышения престижа муниципальной службы выступают: пересмотр существующей кадровой политики, формирование эффективной системы мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением, что позволит создать позитивное поле взаимодействия с вверенным населением и качественным образом изменит профессиональную среду, целевая работа со студенческой молодежью, обучающейся по профильным направлениям подготовки, предупреждение профессионального выгорания муниципальных служащих.

**Ключевые слова:** муниципальная служба; кадровая политика; ротация; профессиональная мобильность; профессиональное выгорание.

**Финансирование:** Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счёт бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве РФ.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Каменева Т. Н. Направления повышения престижа муниципальной службы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 224–234. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234>

Поступила в редакцию 07.04.2025

Принята к публикации 03.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Areas of increasing the prestige of municipal service

Tatyana N. Kameneva<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation  
49/2 Leningradsky Ave., Moscow 125167, Russian Federation

✉ e-mail: kalibri0304@yandex.ru

### Abstract

**Relevance.** Currently, despite the emerging positive trends, the prestige of the municipal service is low. Young professionals who come to municipalities do not stay there to work, a characteristic feature is the high staff turnover. Under the current conditions, it is necessary to develop a unified, effective mechanism for the selection, adaptation and maintenance of the municipal service contingent.

**The purpose** of the study was to understand the key areas for improving the system of working with the contingent of the municipal service, as necessary conditions for increasing its prestige.

**Objectives:** to analyze the existing scientific, practical and regulatory approaches to working with the contingent in the municipal service system and identify areas of improvement that can ensure the prestige of the municipal service.

**The methodology** consisted in analyzing and summarizing scientific approaches to the personnel policy of the municipal service, analyzing the regulatory framework governing the municipal service, and analyzing the websites of municipalities.

**Results.** The article analyzes the problems characterizing the state of personnel policy in the municipal service system. The directions of improving the municipal service, ensuring an increase in its attractiveness, are identified and systematized, and it is determined that the prestige of the municipal service primarily depends on personnel policy.

**Conclusions.** The key areas for increasing the prestige of the municipal service are: reviewing the existing personnel policy, forming an effective system of motivation for municipal employees to work with the public in a high-quality manner, which will create a positive field of interaction with the entrusted population and qualitatively change the professional environment, targeted work with students studying in specialized training areas, and preventing professional burnout of municipal employees.

**Keywords:** municipal service; personnel policy; rotation; professional mobility; professional burnout.

**Funding:** The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Kameneva T.N. Ways to enhance the prestige of municipal service. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):224–234. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234>

Received 07.04.2025

Accepted 03.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Муниципальная служба занимает важное место в вертикали власти, обеспечивая связь с населением, реализуя политику по повышению качества жизни. Достижение ключевых целей в системе муниципальной службы возможно только при условии наличия высококвалифицированных кадров, соблюдения традиций приемственности и наставничества. В настоящее время привлекательность му-

ниципальной службы для молодых специалистов остается невысокой. Характерной тенденцией последних лет является текучесть кадров. Муниципальные служащие трудятся в условиях высокой профессиональной нагрузки и невысокой заработной платы. В этой связи актуальность приобретает проблема пересмотра существующих в муниципальной службе подходов к кадровой политике. Вопросы, связанные с ротацией муниципальных

служащих, играют важную роль в развитии муниципальной службы. Роль ротации кадров в муниципальной кадровой политике многофункциональна. Она обеспечивает возможность перехода с одной должности на другую как с изменением профессионального статуса, так и в рамках должности одного уровня одной стороны, тем самым выполняется еще и антикоррупционная функция. А с другой стороны, соблюдение правил ротации расширяет перспективы профессионального роста, делает его более понятным.

Ротация кадров в системе муниципальной службы призвана обеспечить профессиональную адаптированность служащих, расширение компетенций, непрерывную обновляемость кадров в совокупности с преемственностью, повышение привлекательности муниципальной службы для молодых специалистов.

### Материалы и методы

Вопросам повышения привлекательности муниципальной службы, кадровой политике посвящено достаточно много научно-практических разработок.

Развитие государственной политики в сфере местного самоуправления изучено в работах Р. С. Мухаметова, выявившего общие и специфические характеристики муниципальной политики в России [1], Л. И. Никовской, В. Н. Якимец, раскрывших особенности и проблемы развития местного самоуправления и муниципальной публичной политики [2], И. В. Фроловой, Л. И. Газизовой, анализировавших специфику муниципальной власти как политического феномена [3].

В трудах И. Н. Нови и Т. Г. Степановой исследуется проблема текучести кадров на государственной муниципальной службе и ее основные причины [4]. Т. Н. Родюкова выделяет также неукомплектованность штатов, старение коллектива, а «одним из способов решения таких проблем является привлечение молодых специалистов на службу и удержание их» [5]. Исследования В. И. Шарина

посвящены разработке механизма «закрепления молодых государственных и муниципальных чиновников на службе. Чиновников молодого возраста отличает высокая трудовая мобильность и низкая мотивация к долгосрочной службе. Для повышения мотивации к продолжению службы, закрепления молодых специалистов в органах власти необходимо изменение кадровой политики» [6]. Важную роль в развитии происходящих в стране реформ, обеспечении реализации решений, направленных на модернизацию жизни общества, отводит М. А. Останковская «кадровому составу муниципальной службы. Важнейшей проблемой является острый дефицит квалифицированных кадров. Обусловлено это тем, что система профессиональной подготовки муниципальных служащих окончательно не сложилась и не отвечает современным требованиям». В своих исследованиях М. А. Останковская приходит к выводам, что «главным условием решения социальных проблем муниципального образования является профессионализм муниципальных служащих, именно поэтому возросло значение основных форм проверки, контроля и оценки профессиональных и личностных качеств – аттестации» [7]. Модернизации муниципальной кадровой политики и кадровой службы посвящены работы И. В. Коршун [8], С. Г. Заборовской [9] и др.

Однако, по мнению С. Д. Поддубной, С. Н. Сычаниной, «одним из приоритетных направлений совершенствования системы государственного и муниципального управления на сегодняшний день является её реформирование в целом, а не кадровой службы в отдельности. Необходимость обновления принципов государственной службы и средств её организационно-правового регулирования обусловлена динамичным развитием экономики страны, требующим от государства наиболее рациональной и практичной системы государственного и муниципального управления. Одним из основных

направлений в данной сфере выступает механизм ротации государственных и муниципальных служащих, который обеспечивает повышение квалификации служащих, а также развитие кадрового потенциала в целом» [10]. Как отмечает О. М. Кобылкина, ротация – это одна из форм «мобильности, она неотъемлемый элемент кадровой работы в органах государственной и муниципальной службы и должна стать реальным способом повышения качества государственного и муниципального управления. ... Ротация – один из наиболее эффективных методов борьбы с профессиональным “выгоранием”. Чем ближе к вершине иерархической пирамиды, тем меньше возможностей для карьерного роста. А в случае использования горизонтальной ротации государственные служащие, достигшие высоких результатов в рамках одного направления деятельности, могут развиваться дальше, не покидая государственную гражданскую службу» [11].

Исследования по изучению факторов, снижающих мотивацию государственных гражданских и муниципальных служащих к прохождению службы, проведенные В. И. Шариним, показали «существенную значимость повышения интенсивности труда и связанного с ним фактора постоянного роста усталости как субъективного фактора, влияющего на работоспособность и желание продолжить службу» [12].

Важность привлечения молодых, квалифицированных специалистов в систему муниципальной службы, повышения ее привлекательности отмечается Т. В. Зайцевой и Т. Г. Нежиной, полагавших, что «омоложение стареющего кадрового состава, внедрение новейших подходов в систему государственного управления, свежий взгляд на профессиональную деятельность, высокая мотивация к изменениям – вот далеко не полный список тех возможностей, которые открываются благодаря найму молодежи» [13].

Таким образом, проведенный анализ источниковой базы подтверждает актуальность выработки новых стратегий кадровой политики в муниципальной службе. Анализ нормативной базы, научных публикаций, посвященных привлекательности муниципальной службы, сайтов муниципальных образований, позволил предложить направления совершенствования кадровой работы с контингентом муниципальных служащих.

### Результаты и их обсуждение

На основании сущностного анализа квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы<sup>1</sup> и научных разработок определены ключевые направления повышения престижа муниципальной службы [14], ее значимости как общественно полезной деятельности, необходимой для нормального функционирования государства [15], привлекательности для молодежи [16], в т. ч. и в сельских территориях [17].

Первое направление связано с изменениями в кадровой политике. Прежде всего необходимо отметить совершенствование организационных [18] условий для реализации ротации в системе муниципальной службы, что в первую очередь предполагает формирование компетент-

---

<sup>1</sup> Квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы // Минтруд России. URL: [https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/municipal\\_service/0](https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/municipal_service/0) (дата обращения: 18.03.2025); О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»: Федеральный закон от 30.06.2016 г. № 224-ФЗ. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201606300050> (дата обращения: 18.03.2025); О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 18.03.2025).

ной кадровой службы, в функционал которой и будет включена функция обеспечения своевременной сменяемости кадров [19], обновления профессиональных компетенций. Перспективным является и расширение компетенций руководителей кадровых служб, связанных с профессиональной мобильностью муниципальных служащих, а также организация и проведение программы повышения квалификации «Особенности ротации в системе муниципальной службы».

Следующий аспект модернизации кадровой политики связан с адаптацией нормативной базы, регламентирующей порядок ротации, расширение перечня должностей, по которым предусматривается ротация. Иными словами, необходимо формирование особых условий для распространения ротации на все должности муниципальной службы. Перечень таких должностей целесообразно разрабатывать с учетом региональных особенностей и особенностей самих муниципалитетов в регионе. Технология ротации, реализуемая в муниципальной службе, предполагает разработанную карту для каждой должности муниципальной службы с требуемыми и необходимыми карьерными перемещениями как по горизонтали, так и по вертикали.

Важно уделять внимание совершенствованию кадровой аналитики, широкому внедрению профессиограмм для муниципальных служащих, включающих компонент, определяющий обязательные периоды в трудовой деятельности, в которые должна быть осуществлена ротация. Так, например, для горизонтальной мобильности – не более 5 лет, а для вертикальной не более 7 лет.

Безусловно, совершенствование кадровой политики невозможно вне механизма непрерывного обучения муниципальных служащих, а следовательно, и пересмотра нормативной базы, определяющей порядок и условия прохождения повышения квалификации и профессиональной переподготовки муниципальных

служащих. Обучение служащих не должно носить формальный характер, необходим переход к качественному, деятельностному обучению. Планирование прохождения программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки предполагает формирование реестра обучающих программ для каждой должности с учетом карты ротации. Систематическое прохождение профессиональной переподготовки, повышения квалификации обеспечит восполнение дефицитных умений и навыков, требуемых для изменения профессионального положения.

Модернизация системы замещения вакантных должностей с целью достижения «прозрачности» предполагает совершенствование конкурсной системы, кадрового резерва. Перспективными в этой связи являются независимые мониторинги контроля за проведением конкурса на замещение вакантных должностей и кадрового резерва.

Для муниципальных служащих развитие профессионального коммуникативного компонента путем организации профессиональных конференций, сессий позволит не только расширить взаимодействие, найти ответы на сложные профессиональные задачи, но и подобрать кадры для ротации. А персональная ответственность как непосредственного руководителя, так и сотрудника кадровой службы – за прозрачную реализацию мероприятий по ротации кадров.

Таким образом, рекомендации по изменению кадровой политики в муниципальной службе предполагают оптимизацию организационных условий, разработку нормативной документации, формирование внутриорганизационной образовательной среды, развитие ценностно-смысловой составляющей профессиональной деятельности.

Следующее направление повышения привлекательности муниципальной службы связано с разработкой предложений, направленных на формирование эффек-

тивной системы мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением.

Развитие системы мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением возможно при согласовании интересов, потребностей и запросов каждой из сторон. В этой связи для населения важны возможность взаимодействия и эффективного решения проблемных вопросов, а также позитивный имидж профессионально-компетентного служащего.

Формирование целостной системы мотивирующих к качественному взаимодействию мероприятий для муниципальных служащих предполагает:

- прозрачные требования и критерии оценки работы с населением;

- качественную методологию оценки;

- типовую методику поощрения в зависимости от преобладающих стимулов у служащего;

- предложения по введению в учебные планы вузов, осуществляющих подготовку государственных и муниципальных служащих, компетенции формирующей ценностно-персональную квалиметрию профессиональной деятельности;

- предложения по формированию организационных условий для профессионального развития муниципальных служащих (обучение, переобучение, переподготовка);

- рекомендации по развитию профессиональной идентичности муниципального служащего;

- вовлечение в совместные мероприятия с населением (в сфере ЗОЖ, приуроченные к различным праздникам). Такой подход способствует единению с населением, его проблемами. В результате сделать некачественно работы для муниципального служащего становится принципиально невозможным.

Мероприятия в системе мотивации муниципальных служащих должны выработываться по результату проведенной диагностики, направленной на выявление

наиболее значимых профессиональных стимулов.

Методика диагностики предполагает оценку ценностно-смыслового поля профессиональной деятельности; значимость материальных стимулов профессиональной деятельности; статусных стимулов; стимулов признания, авторитетности, а также полные, достоверные общие сведения о муниципальном служащем. Методика позволит выявить преобладающие стимулы и в соответствии с результатами диагностики предложить комплекс мероприятий. Так, например, если преобладают материальные стимулы, целесообразно в большей степени ориентироваться на натурально-материальное стимулирование. В случае доминирования статусных стимулов действенным будет прозрачный механизм ротации, предполагающий повышение по службе (вертикальную мобильность) при достижении показателей высокого качества работы с населением. Показатели оценки качества работы с населением могут быть рассчитаны исходя из решенных задач, отказов (бездействия) и неудачных кейсов решений. Для статусных стимулов может быть разработана программа личного стратегирования с учетом карьерного роста. В случае превалирования стимулов признания необходимо вовлекать работника в систему наставничества, передачу опыта молодым коллегам.

Показатель медийности муниципального служащего (в зависимости от ложности) является иллюстрацией эффективности работы с населением, причем учитывается не только представленность в медиа, публичность, но и анализируются комментарии и упоминания со стороны населения.

Следующее направление связано с разработкой предложений, обеспечивающих повышение привлекательности муниципальной службы, в т. ч. для талантливой молодежи. Ключевыми мероприятиями в его рамках выступают следующие.

1. Целевой отбор абитуриентов, поступающих по направлению подготовки «Государственная и муниципальная служба». Развитие идеологии патриотизма и элитарности с среде студенческой молодежи, обучающейся по данному направлению подготовки.

2. Развитие системы поддержки талантливой студенческой молодежи в виде грантов на реализацию проектов, именные стипендии за научные и практические достижения.

В отдельных муниципальных образованиях рекомендуется развивать именно материальные стимулы для выпускников, предполагающих дальнейшее устройство в систему муниципальной службы (субсидии, льготное кредитование, социальный найм жилья).

3. Формирование привлекательной профессиональной среды в государственной службе [20]. Для современных молодых специалистов важным требованием, предъявляемым к будущему месту работы, является приверженность организации к экологичности, здоровьесбережению. В этой связи в качестве инструмента привлечения может быть использована корпоративная программа здоровья для муниципальных служащих.

Корпоративная программа здоровья муниципальных служащих предполагает:

- 1) блок социально-диагностических инструментов;
- 2) блок здоровьесберегающих инструментов;
- 3) блок инфраструктурных инструментов.

В случае, если анализ результатов 1-го блока показывает существенные дисфункции в здоровьесберегательном поведении, принимается решение о необходимости привлечения медицинского специалиста.

4. Формирование сообщества инструкторов и амбассадоров муниципальной службы. В число инструкторов входят работающие в настоящее время специалисты, вовлекаемые во взаимодей-

ствии в высшими учебными заведениями. Амбассадоры – к их числу относятся авторитетные муниципальные служащие, профессионалы, пользующиеся уважением среди населения. Амбассадоры, как правило, обладают высоким профессиональным статусом.

Отдельным направлением повышения привлекательности муниципальной службы, сохранности контингента служащих выступает предупреждение профессионального выгорания сотрудников. Профессиональное выгорание – распространённая проблема в среде муниципальных служащих. Профессиональная деятельность муниципальных служащих многозадачная, относится к системе взаимодействий «человек-человек». Ежедневное решение сложных профессиональных задач нередко вызывает трудности. Пока трудности не воспринимаются как проблема, задачи продолжают решаться. Постепенное накопление нерешенных задач, перегрузки могут привести к ситуациям, когда решение не найдется или же выбирается неверное решение, эффективность падает и стандартные профессиональные задачи начинают восприниматься как проблемы. Проблемы в профессиональной сфере накапливаются, выходят за ее пределы, затрагивают жизненные основы. В результате муниципальный служащий находится в постоянном конфликте на работе и вне ее. Муниципальный служащий не хочет обсуждать рабочие трудности, не видит перспектив своего дальнейшего роста. Мотивация в ситуациях профессионального выгорания стремится к нулевым значениям. Более того, находясь в таких ситуациях, люди склоняются к различным формам девиантного поведения, разочаровываются в работе, хотя и ее сменить. Свое собственное негативное мнение, нежелание качественно выполнять свои профессиональные задачи – все это транслируется в массы. Безусловно, престиж такой профессиональной деятельности невысок.

Методика диагностики ситуаций профессионального выгорания включает анализ системы мотивации и разделяемых ценностей муниципального служащего, психоэмоционального состояния, отношения к профессии и профессиональным достижениям, сферы саморегуляции.

*Алгоритм выхода из ситуаций профессионального выгорания предполагает ряд условий:*

- создание инфраструктуры – рекреационных зон;
- введение в штатное расписание должности психолога;
- развитие навыков саморегуляции и самоорганизации у муниципальных служащих;
- осознание этапа, предэтапа профессионального выгорания, достижения уровня саморегуляции, когда возможна самодиагностика;
- обеспечение возможности смены спектра профессиональных задач, карьерного роста (ротация);
- организация внутрикорпоративных мероприятий, в т. ч. неформальных;
- формирование средовых условий для восстановления физических, эмоциональных и профессиональных ресурсов;
- создание условий для обучения, переобучения. Обучение ориентируется не только на профессиональную сферу, но и саморегуляцию.

Подбор кадров в муниципальную службу предполагает оценку профессионально-личностных качеств претендентов, в т. ч. аналитического мышления, гибкости и готовности к изменениям, командному взаимодействию. Опросные материалы должны включать блоки, направленные на анализ мышления, адаптивности, умения работать в команде. Анализируются личностные качества, темперамент, наклонности; уровень саморегуляции и самоорганизации; умение формулировать и решать профессиональные задачи; действия в ситуациях риска; умение работать в команде.

Учитывать соответствие профессиональной деятельности целесообразно по совокупности ответов.

В качестве дополнительных диагностических методик рекомендуется применять тесты: *OPQ32*; *Хоган НРІ*; *ПрофиЛидер*. Наиболее достоверная оценка может быть получена, если результаты оценочного опросника подкрепляются результатами собеседования.

## **Выводы**

Муниципальная служба требует выработки новых подходов к подбору, сохранению компетентных кадров, что невозможно без кардинальных изменений, прежде всего в части работы с контингентом. Осуществленное исследование позволило определить ряд направлений, реализация которых обеспечит повышение престижа муниципальной службы.

К таким направлениям относятся:

1. Пересмотр кадровой политики, предполагающий организационные изменения, адаптацию нормативно-правовой базы, разработку целостной технологии ротации, развитие направления кадровой аналитики, внедрение механизма непрерывного обучения муниципальных служащих, модернизацию системы замещения вакантных должностей, развитие профессионального коммуникативного компонента.

2. Формирование эффективной системы мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением, которое включает изменение требований и критериев оценки работы с населением, внедрение качественной методологии оценки, типовой методики опощрения в зависимости от преобладающих стимулов у служащего, введение в учебные планы вузов, осуществляющих подготовку государственных и муниципальных служащих, компетенции формирующей ценностно-персональную квалификацию профессиональной деятельности, организационные условия для професси-

онального развития муниципальных служащих, развитие профессиональной идентичности муниципального служащего, внедрение подхода единения с населением.

3. Повышение привлекательности муниципальной службы, в т. ч. для талантливой молодежи, основано на целевом отборе абитуриентов, поступающих по направлению подготовки «Государственная и муниципальная служба», развитию системы поддержки талантливой студенческой молодежи, формировании привлекательной профессиональной среды в государственной службе, внедрении

корпоративных программ здоровья муниципальных служащих.

4. Предупреждение профессионального выгорания сотрудников на основе специальной методики анализа мотивации и разделяемых ценностей муниципального служащего, психоэмоционального состояния, отношения к профессии и профессиональным достижениям, сферы саморегуляции.

Безусловно, предложенные направления совершенствования в системе муниципальной службы не являются исчерпывающими и требуют дальнейшей разработки.

### Список литературы

1. Мухаметов Р. С. Государственная политика в сфере местного самоуправления в период построения «вертикали власти» // Вопросы управления. 2016. № 6 (43). С. 23–29.
2. Никовская Л. И., Якимец В. Н. Местное самоуправление и муниципальная публичная политика: особенности и проблемы развития на современном этапе в России (по материалам социологического исследования) // Социально-политические исследования. 2019. № 3(4). С. 25–35.
3. Фролова И. В., Газизова Л. И. Муниципальная власть как политический феномен: российское прочтение // Власть. 2016. Т. 24, № 12. С. 79–86.
4. Нови И. Н., Степанова Т. Г. Проблемы текучести кадров в аппарате государственной и муниципальной службы (на примере ИФНС России по г. Таганрогу Ростовской области) // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2019. № 1 (29). С. 137–139.
5. Родюкова Т. Н. Привлечение и удержание молодых специалистов как способ решения кадровых проблем на государственной гражданской и муниципальной службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 12. С. 91–96.
6. Шарин В. И. Особенности прохождения государственной и муниципальной службы молодыми специалистами // Вестник Поволжского института управления. 2018. Т. 18, № 2. С. 86–94.
7. Останковская М. А. Реализация кадровой политики в органах муниципальной власти // Индустриальная экономика. 2021. № 3-1. С. 23–27.
8. Коршун И. В. Концептуальные основы кадровой политики в муниципальном управлении // Вектор экономики. 2018. № 5(23). С. 108. EDN UQZNQY
9. Заборовская С. Г. Муниципальная кадровая политика: основные подходы к определению понятий в сфере кадровой политики муниципалитета // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 2(170). С. 48-53. <https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.9>. EDN KCBNIT
10. Поддубная С. Д., Сычанина С. Н. Совершенствование механизма ротации в системе государственного и муниципального управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 11-3(62). С. 219–222.
11. Кобылкина О. М. Управление социальной мобильностью государственных гражданских служащих // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 606.

12. Шарин В. И. Демотивация государственных гражданских служащих: выявление и оценка факторов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 2. С. 94–99.
13. Зайцева Т. В., Нежина Т. Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 1. С. 160–189.
14. Шугрина Е. С. Основные направления повышения престижа муниципальной службы // Актуальные проблемы российского права. 2015. № 10(59). С. 91–103.
15. Исакова Г. К., Аппазова Б. Г., Ихласов Д. Д. Основные направления повышения престижа муниципальной службы // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 2 (100). С. 1–2.
16. Пономаренко Н. Г. К вопросу о престиже муниципальной службы // Вестник государственного и муниципального управления. 2016. № 2(21). С. 98–104.
17. Горбова О. Ю., Родионова Р. А. Обоснование путей повышения привлекательности муниципальной службы в сельских поселениях // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. № 3 (12). С. 39–45.
18. Фролова Е. В., Рогач О. В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях // Мониторинг общественного мнения. 2018. № 4 (146). С. 369–385.
19. Грищук В. А. Влияние кадровой политики на стратегическое управление муниципальной службой // Общество, экономика, управление. 2019. Т. 4, № 2. С. 7–15.
20. Абрамов А. П., Гавриков Ф. А. Госдиджитал в органах публичной власти Курской области // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 128-142. [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2025\\_01\\_128](https://doi.org/10.52176/2304831X_2025_01_128). EDN SHVRLJ

## References

1. Mukhametov R.S. State policy in the field of local self-government during the construction of the «vertical of power». *Voprosy upravleniya = Management Issues*. 2016;(6):23–29. (In Russ.)
2. Nikovskaya L.I., Yakimets V.N. Local self-government and municipal public policy: features and problems of development at the present stage in Russia (based on the materials of a sociological study). *Social'no-politicheskie issledovaniya = Socio-Political Research*. 2019;(3):25–35. (In Russ.)
3. Frolova I.V., Gazizova L.I. Municipal power as a political phenomenon: a Russian interpretation. *Vlast = Power*. 2016;24(12):79–86. (In Russ.)
4. Novi I.N., Stepanova T.G. Problems of staff turnover in the apparatus of the state and municipal service (on the example of the Federal Tax Service of Russia for Taganrog, Rostov region). *Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i ekonomiki = Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2019;(1):137–139. (In Russ.)
5. Rodyukova T.N. Attraction and retention of young specialists as a way to solve personnel problems in the state civil and municipal service. *Gumanitarny'e, social'no-e'konomicheskie i obshhestvenny'e nauki = Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2022;(12):91–96. (In Russ.)
6. Sharin V.I. Features of the passage of state and municipal service by young specialists. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya = Bulletin of the Volga Institute of Management*. 2018;18(2):86–94. (In Russ.)
7. Ostankovskaya M.A. Implementation of personnel policy in municipal authorities. *Industrial'naya e'konomika = Industrial Economics*. 2021;(3-1):23–27. (In Russ.)
8. Korshun I.V. Conceptual foundations of personnel policy in municipal management. *Vektor e'konomiki = Vector of Economics*. 2018;(5):108. (In Russ.) EDN UQZNQY

9. Zaborovskaya S.G. Municipal personnel policy: basic approaches to defining concepts in the field of municipal personnel policy. *E'konomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal = Economics and Management: a Scientific and Practical Journal*. 2023;(2):48-53. (In Russ.) <https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.9>. EDN KCBHIT

10. Poddubnaya S.D., Sychanina S.N. Improving the mechanism of rotation in the system of state and municipal administration. *Mezhdunarodny'j zhurnal gumanitarny'x i estestvenny'x nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2021;(11-3):219–222. (In Russ.)

11. Kobylkina O.M. Management of social mobility of state civil servants. *Sovremennyy'e problemy nauki i obrazovaniya = Modern Problems of Science and Education*. 2014;(4):606. (In Russ.)

12. Sharin V.I. Demotivation of state civil servants: identification and assessment of factors. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Ucheny'e zapiski = State and Municipal Management. Scientific Notes*. 2019;(2):94–99. (In Russ.)

13. Zaitseva T.V., Nezhdina T.G. Attracting young people to public and municipal service: the experience of Russian regions. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya = Issues of State and Municipal Management*. 2019;(1):160–189. (In Russ.)

14. Shugrina E.S. The main directions of increasing the prestige of municipal service. *Aktual'ny'e problemy rossijskogo prava = Actual Problems of Russian Law*. 2015;(10):91–103. (In Russ.)

15. Isakova G.K., Appazova B.G., Ikhlsov D.D. The main directions of increasing the prestige of municipal service. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2019;(2):1–2. (In Russ.)

16. Ponomarenko N.G. On the issue of the prestige of municipal service. *Vestnik gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya = Bulletin of State and Municipal Administration*. 2016;(2):98–104. (In Russ.)

17. Gorbova O.Yu., Rodionova R.A. Substantiation of ways to increase the attractiveness of municipal service in rural settlements. *Municipalitet: e'konomika i upravlenie = Municipality: Economics and Management*. 2015;(3):39–45. (In Russ.)

18. Frolova E.V., Rogach O.V. Staffing of local authorities in modern Russian conditions. *Monitoring obshchestvennogo mneniya = Monitoring Public Opinion*. 2018;(4):369–385. (In Russ.)

19. Grischuk V.A. The influence of personnel policy on the strategic management of the municipal service. *Obshchestvo, e'konomika, upravlenie = Society, Economics, Management*. 2019;4(2):7–15. (In Russ.)

20. Abramov A.P. State digital in public authorities of the Kursk region. *Municipal'naya akademiya = Municipal Academy*. 2025;(1):128-142. (In Russ.) [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2025\\_01\\_128](https://doi.org/10.52176/2304831X_2025_01_128). EDN SHVRLJ

### Информация об авторе / Information about the Author

**Каменева Татьяна Николаевна**, доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии факультета социальных наук и массовых коммуникаций, главный научный сотрудник Института гуманитарных технологий и социального инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: kalibri0304@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-0250-2421

**Tatyana N. Kameneva**, Doctor of Sciences (Sociology), Associate Professor, Professor of the Department of Sociology, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Chief Researcher of the Institute of Humanitarian Technologies and Social Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation, e-mail: kalibri0304@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-0250-2421

## Оригинальная статья / Original article

УДК 316.37

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-235-248>**Профессиональное самоопределение в условиях подвижных технологий: проблемы молодежи с высшим образованием**А. Д. Мельник<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина  
ул. Мира, д. 19, г. Екатеринбург 620062, Российская Федерация

✉ e-mail: a.d.sushchenko@urfu.ru

**Резюме**

**Актуальность.** Возрастает запрос государства на технологическое лидерство путем динамичного обновления техник и технологий в российских организациях. Противоречие заключается в несоответствии образовательных результатов, полученных молодежью в высшем образовании, и содержания их трудовой деятельности, для реализации которой необходимым умением становится непрерывное освоение инноваций путем изучения и преемственности содержания предыдущих разработок.

**Цель** – анализ трудностей, с которыми сталкивается молодежь с высшим образованием в процессе поиска места работы и реализации трудовой деятельности на старте карьеры в современных организациях, в контексте профессионального самоопределения.

**Задачи:** оценить трудности в поиске работы, причины незанятости, удовлетворенность обучением в вузе, а также содержанием труда среди занятых; выявить стратегии профессионального самоопределения.

**Методология.** Основные положения о профессиональном самоопределении раскрыты путем критического анализа теории самодерминации Э. Л. Деси и Р. М. Райана, их содержательные аспекты дополнены отечественными работами по социологии последних 5-10 лет. Эмпирической базой стало изучение занятости молодых специалистов через полгода после окончания крупного российского вуза в 2017-2023 гг. (n = 8939).

**Результаты.** Предложена типология стратегий профессионального самоопределения: неадаптивные, адаптивные, опережающие. Распространена неадаптивная стратегия, однако и те, кто удовлетворен полученным в вузе образованием (43%), ощущают неуверенность в своей востребованности на рынке труда (28%), дефицит навыков (24%) и слабый интерес к содержанию реализуемой после вуза трудовой деятельности (15%).

**Выводы.** Причиной сложностей в профессиональном самоопределении выступает слабое внимание к внутренним мотивам освоения молодежью профессии. Результаты исследования могут быть использованы руководством университетов для повышения качества их экосистем, основанных на решении студентами проблемных задач и направленных на раскрытие их способностей к конкретной трудовой деятельности.

---

**Ключевые слова:** профессиональное самоопределение; университет; высшее образование; занятость; востребованный работодателем специалист.

**Финансирование:** Исследование выполнено при финансовой поддержке гранта Российского научного фонда № 25-18-00465 «Экосистемный подход к устойчивому региональному развитию: синергия образования, промышленности и социальной политики для формирования конкурентоспособных территорий».

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

---

© Мельник А. Д., 2025

**Для цитирования:** Мельник А. Д. Профессиональное самоопределение в условиях подвижных технологий: проблемы молодежи с высшим образованием // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 235–248. [https:// doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-235-248](https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-235-248)

Поступила в редакцию 27.04.2025

Принята к публикации 23.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Professional self-determination in conditions of liquid technologies: problems of young people with higher education

Anastasia D. Melnik<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin  
19 Mira Str., Yekaterinburg 620062, Russian Federation

✉ e-mail: a.d.sushchenko@urfu.ru

### Abstract

**Relevance.** In framework of the goals for technological leadership of Russian organizations a contradiction arises between the mismatch the educational results and the nature of their work, for the implementation of which it's necessary to master innovations continuously by studying and ensuring the continuity in previous developments.

**The purpose** is to analyze the difficulties encountered by the young people with higher education in the process of finding for a job and implementing work.

**Objectives:** to assess the reasons for unemployment, student satisfaction as well as the nature of work among employed; to identify strategies for professional self-determination.

**Methodology.** Basic provisions are revealed through a critical analysis of the self-determination theory (Deci and Ryan), their substantive aspects are supplemented by domestic sociological studies in the last 5-10 years. The empirical base was a study of young specialists' employment in six months after university graduation from a large Russian university in 2017-2023 (n=8939).

**Results.** A typology of professional self-determination strategies is proposed: maladaptive, adaptive, anticipatory. An adaptive strategy is common, but those who are satisfied with their university education (43%) also feel insecure about their demand in the labor market (28%), lack of skills (24%), and lack interest in the content of their post-university work (15%).

**Conclusions.** The research results can be used by university management to improve the quality of their ecosystems based on solving problem tasks in the learning and aimed at revealing their abilities for specific work.

**Keywords:** professional self-determination; university; higher education; employment; specialist in demand by employers.

**Funding:** The research funding № 25-18-00465 "Ecosystem approach to sustainable regional development: synergy of education, industry and social policy for the formation of competitive territories" from the Russian Science Foundation is gratefully acknowledged.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Melnik A.D. Professional self-determination in conditions of liquid technologies: problems of young people with higher education. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):235–248. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-235-248>

Received 27.04.2025

Accepted 23.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Создание и применение работниками новых техник и технологий в реали-

зации трудовой деятельности являются общественной потребностью с учетом баланса интересов государства и органи-

заций, обеспечивающих технологическое лидерство.

В этой связи активно обсуждаются проблемы меняющихся профессий в изменчивом мире через призму анализа изменений [1]: во-первых, в структуре профессиональной занятости; во-вторых, в инструментах занятости, в т. ч. через цифровые платформы; в-третьих, в процессах управления трудовой деятельностью современных специалистов; в-четвертых, в актуализации инструментов профессионального выбора молодежи, в частности через атлас новых профессий, последняя версия которого создана для абитуриентов на основе форсайт-исследований<sup>1</sup>. Эти последствия в изменчивости рынка труда формируют у молодежи ошибочное представление, что современный работник может «вырасти» из профессии, которую осваивал в вузе на протяжении 4-6 лет, иметь лишь временный статус профессионала [2]. В связи с чем «антикризисным» способом их адаптации к условиям неустойчивого рынка труда становится самозанятость [3].

Новизна статьи состоит в концептуализации ценности профессионального самоопределения для современных работников с высшим образованием. Статья восполняет пробел в литературе, акцентируя внимание на том, что источником технологических преобразований является индивид, способный обеспечить устойчивое содержание труда в условиях подвижных технологий. В основе подвижных технологий лежит способность работника к изменению способов реализации трудовой деятельности на основе преемственности научных разработок и освоения новых знаний, навыков с учетом последних достижений в науке для их применения в решении актуальных задач предприятия, организации. Сделать это возможно путем постоянного сопоставления содержания

образования и труда, в частности на старте карьеры.

В литературе этот феномен получил название Индустрии 5.0 [4], где общественной целью становится профессиональное самоопределение личности путем ее самореализации в трудовой деятельности и поддержки этого процесса в системе взаимодействия субъектов в современных организациях. Если еще недавно дискуссии об Индустрии 5.0 показывали нам будущее рынка труда, то для реализации организациями задач по достижению технологического лидерства это становится действительностью уже сейчас.

В изучении профессионального самоопределения за рубежом в качестве методологического основания активно используют теорию самодетерминации Э. Л. Деси и Р. М. Райана – выявление того, как индивиды выполняют ту или иную деятельность, в частности образовательную и трудовую [5]. Составляющими самодетерминации являются две мотивации человека: внутренняя – его врожденные задатки к освоению образовательной и трудовой деятельности; внешняя – нормативное поведение, которое предписано социальными группами для регулирования в них деятельности людей.

Разделяем мнение исследователей, что ведущей необходимостью работников в создании или освоении новых техник, технологий для реализации трудовой деятельности является внутренняя. Но есть и противоречие в теории: оно состоит в объяснении взаимосвязей между внутренней и внешней мотивациями, их противопоставлении друг другу.

По мнению Дейси и Райана, внутренняя мотивация проявляется в том, что индивид реализует определенную деятельность для удовольствия от процесса. Не учитывается, что для решения сложных задач, в ходе решения которых раскрываются задатки и способности индивида, ему нужны воля, самоконтроль, терпение.

Предположение, что внешняя мотивация преобразует внутренне немотиви-

<sup>1</sup> Атлас новых профессий. URL: <https://new.atlas100.ru/> (дата доступа: 01.03.2025).

рованное поведение индивида в «самоде-терминируемое» [5] и служит дополнительным подкреплением внутренней трудовой мотивации работников в регулировании их поведения [6], не до конца раскрывает ее значение и место в развитии и саморазвитии личности. Этот процесс запускает внешняя необходимость, анализируя общественные потребности. Таким образом, организации, используя теорию самодетерминации, вероятно, сталкивались со сложностями в ситуациях, где требовалось освоение работниками новых техник и технологий на постоянной основе.

Ближе к объяснению содержания профессионального самоопределения оказались исследователи в области педагогики и управления образованием, подчеркнув необходимость баланса общественных потребностей и склонностей личности в многомерном процессе [7] ее развития и саморазвития в образовательной и трудовой деятельности, который включает следующие элементы. Во-первых, формирование представлений о требованиях работодателей к востребованному специалисту. Во-вторых, принятие этих требований в качестве ориентиров в решении трудовых задач. В-третьих, выявление индивидуальных задатков и способностей к конкретной профессии. Наконец, решение проблемных ситуаций принятыми работодателем способами реализации личностного потенциала [8] и их постоянное совершенствование путем освоения нового содержания трудовой деятельности.

Несмотря на предложенные нами уточнения базовой теории, отметим, что интерес исследователей к изучению трудностей в профессиональном самоопределении индивидов на разных этапах образования сформировал развитый корпус теоретических обоснований и эмпирических исследований по трем направлениям:

1) раннее профильное обучение в школе [9] и педагогическое сопровождение этого процесса в условиях цифрови-

зации образовательной среды [10], планирование старшеклассниками поступления в вуз, их неуверенность в выборе [11];

2) выбор в образовании и профессии среди студенческой молодежи, где определяющими факторами выступают внешние (престиж и востребованность специальности, карьерный рост), а не внутренние (соответствие специальности индивидуальным способностям и умениям) [12];

3) занятость молодых специалистов [13], как следствие, серии образовательных выборов и результатов. До 49% молодых профессионалов не осведомлены о содержании современных профессий [14], сохраняя высокий уровень общей удовлетворенности занятостью. Определяющими в ее оценке молодежью с высшим образованием по-прежнему являются внешние мотивации: стартовые заработные платы, карьерные позиции. Растет нежелание работников преодолевать неуверенность [15] в решении сложных трудовых задач.

Если первые два направления достаточно широко изучены, то теоретическому осмыслению профессионального самоопределения после окончания вуза в литературе уделяется меньшее внимание. Причина в том, что качественные характеристики занятости и содержания трудовой деятельности выпускника после окончания вуза не отслеживаются большинством университетов и не входят в оценку качества их экосистем.

Преобладают спорные мнения о содержании процесса самореализации личности в трудовой деятельности: к примеру, его отождествляют с неадаптивной стратегией, которая редко дает результаты, необходимые работодателю, напротив, под адаптивной стратегией понимают вынужденное соответствие ожиданиям работодателей, противопоставляя ее процессу самореализации [16]. Это нарушает действующие закономерности развития и саморазвития личности, где внутренняя необходимость в ее изменении запускается с учетом внешней.

Таким образом, дефицит внутренних мотиваций к определенной трудовой деятельности современных работников и потребность в разработке теории развития и саморазвития личности, а также индикаторов оценки ее профессионального самоопределения на разных этапах образования [17] побудили нас к обсуждению фундаментальной проблемы профессионального самоопределения молодежи с высшим образованием.

Анализ особенностей углубленного освоения профессии, отвечающей способностям личности [18], приверженности профессии и ориентированности работника на самореализацию и профессиональное развитие [19], необходим для понимания того, как молодежь с высшим образованием осваивает новое содержание трудовой деятельности в условиях подвижных технологий.

В этой связи интерес вызывает предложенная в работе [20] типология стратегий профессионального самоопределения, применимая к современным работникам, в частности молодым: *неадаптивная*; *адаптивная*, когда индивид реагирует на изменения в содержании трудовой деятельности и справляется с ними; *проактивная* (в статье мы даем уточнение использовать ее в значении «*опережающая*»), когда работник не только способен применить, но и инициировать создание инноваций. В статье мы исходим из гипотезы, что опережающие стратегии профессионального самоопределения повышают способности современных работников к изменению способов реализации трудовой деятельности на предприятиях, в организациях. Причин несколько. Во-первых, они имеют базовое высшее образование по конкретной специальности. Во-вторых, в той или иной мере используют полученные в вузе знания, навыки в реализации трудовых задач, имея занятость по полученной в вузе специальности. В-третьих, продолжают углубленное образование после окончания вуза (в аспирантуре или на курсах

повышения квалификации), актуализируя знания о последних достижениях в науке. Обладая таким стартовым заделом, молодые специалисты с высокой вероятностью смогут не только применять новые техники, технологии в реализации поставленных работодателем задач, но и участвовать в их разработке, решать более сложные проблемные ситуации в перспективе.

### Материалы и методы

Для исследования профессионального самоопределения молодежи с высшим образованием вторично использованы данные социологического опроса, собранные по единой методологии в 2018-2024 гг. через полгода среди окончивших в 2017-2023 гг. крупный российский вуз (Уральский федеральный университет) выпускников ( $n = 8938$ )<sup>1</sup>. Валидность надежных данных обеспечена критериями отбора респондентов: общий отклик от генеральной совокупности и по каждому институту – 30%, отклик по 80% направлений от выпуска – 20%. Кроме того, сохранение цифрового следа выпускников позволило сопоставить опросные и административные данные по индивидуальным идентификаторам.

Из широкого перечня индикаторов для статьи отобраны следующие сюжеты:

– интерес к содержанию освоенной в вузе профессии: выбрал бы ту же или похожую образовательную программу / другую программу или вообще бы не стал поступать в вуз;

– занятость и содержание труда в ней: в той или иной мере соответствует освоенной в вузе специальности / не соответствует освоенной в вузе специаль-

---

<sup>1</sup> Свидетельство о государственной регистрации базы данных. Образовательные и профессиональные траектории выпускников вуза / Мельник А. Д., Агарков Г. А., Сандлер Д. Г., Тарасьев А. А., Зафиров Е. А., Сысков А. М. № 2025621454; заявл. 18.04.25; опубл. 23.04.2025, Бюл. № 5.

ности или не имеют занятости вообще на момент опроса;

- трудности с поиском места работы;
- причины незанятости;
- удовлетворенность местом работы

в целом и в частности условиями труда, заработной платой, содержанием труда, а также степень уверенности в выборе профессии: ощущение себя конкурентоспособным на рынке труда;

– удовлетворенность полученными в вузе знаниями, навыками;

– продолжают образование после окончания вуза в той или иной форме, включая аспирантуру, курсы повышения квалификации.

В анализе данных использованы три типа комбинаций показателей, что позволило сформировать укрупненную типологию стратегий профессионального самоопределения молодежи с высшим образованием:

– неадаптивная стратегия включает тех, кто разочаровался в полученной в вузе специальности. Группа сформирована на основе индикаторов: во-первых, низкого интереса к содержанию освоенной в вузе профессии, т. е. выбора другой программы или отказа поступать снова (вообще бы не стали поступать в вуз); во-вторых, содержания труда, которое не соответствует освоенной в вузе специальности, или отсутствия занятости (не имеют занятости вообще на момент опроса);

– адаптивная стратегия сочетает параметры устойчивого интереса к освоенной в вузе специальности (выбрали бы ту же или похожую образовательную программу) и занятости с учетом ее направленности (содержание труда в той или иной мере соответствует освоенной в вузе специальности);

– опережающие стратегии содержат в основе индикаторы адаптивных стратегий, но учтены только те, кто продолжает образование после окончания вуза (специальный индикатор, оценивающий активность личности в освоении профессии

после окончания вуза, как следствие, уточняющий направленность профессионального самоопределения молодежи с высшим образованием).

## Результаты и их обсуждение

Занятость молодежи характеризуется следующим: у 30% возникали трудности с поиском места работы, 14% остались незанятыми, еще 56% не испытывали существенных трудностей. Первичный анализ также позволил сделать два основополагающих вывода: во-первых, у 28% опрошенных занятость не соответствует освоенной в вузе специальности, во-вторых, 51% – утратили интерес к освоенной в вузе специальности и не выбрали бы ее вновь, если бы была такая возможность.

Причины в следующем. Во-первых, низким уровнем профессионального самоопределения на входе в вуз<sup>1</sup>: при поступлении 85% абитуриентов выражают интерес к специальности, но на основе склонностей к ней (например, тех дисциплин, по которым были высокие результаты в школе) ее выбирают лишь 15%. Во-вторых, в большинстве вузов наблюдается слабое развитие качества университетских экосистем, предусматривающих продолжение образования в различных формах как во время обучения, так и после окончания вуза. Схожие исследования подтверждают: из-за случайного выбора профессии российские студенты на старших курсах испытывают сложности с долгосрочным профессиональным целеполаганием, ограничивая планирование действиями после окончания вуза, при этом 47% готовы переквалифицироваться и освоить новую профессию [21]. В результате этого распространены неадаптивные

<sup>1</sup> Результаты опроса «Образовательные траектории абитуриентов», подавших документы в УрФУ в 2020-2024 гг. на очную форму обучения (n = 12821 чел.). Научно-исследовательская лаборатория по проблемам университетского развития УрФУ.

стратегии профессионального самоопределения среди молодежи с высшим образованием – 41%, их еще называют отложенные [22]. Следствием этого становятся широко изученные проблемы дефицита навыков, дообучения специалистов и постоянной смены ими мест

работы в поисках того, которое хоть как-то соответствовало бы их способностям [23].

Углубленный анализ показывает существенные различия в стратегиях профессионального самоопределения молодежи с высшим образованием (табл. 1).

**Таблица 1.** Удовлетворенность образованием и местом работы, а также трудности с его поиском среди молодежи с высшим образованием в разрезе стратегий их профессионального самоопределения

Параметр	Стратегии профессионального самоопределения		
	неадаптивные	адаптивные	опережающие
Структура стратегий, %	41	43	16
Удовлетворенность полученным в вузе образованием, % ответов «полностью согласен» и «скорее согласен»: – используют в работе знания, навыки, полученные в вузе	15	76	83
Удовлетворенность местом работы, % положительных оценок 4 и 5: – работой в целом – условиями труда – заработной платой – содержанием труда – уверенностью в конкурентоспособности себя как специалиста на рынке труда	63 79 50 71 30	84 86 60 85 72	84 87 54 86 73
Трудности с поиском места работы, % ответивших по столбцу*: – устроиться без опыта работы – найти вакансию, соответствующую полученному образованию – найти работу с интересным содержанием – не устраивал размер предлагавшейся работодателем заработной платы – найти работу с удобным графиком – найти работу с удобным расположением – пройти тесты, интервью, предложенные работодателями	65 54 44 39 20 18 6	61 37 36 35 19 20 6	59 31 31 31 31 16 7
*Сумма превышает 100%, т. к. респондент мог выбрать два и более ответов			

Представленные результаты привели к следующим выводам.

Во-первых, *среди реализующих неадаптивные стратегии сформирована ориентация на труд как вынужденную необходимость индивидов в обеспечении своих базовых потребностей*. Это проявляется в низкой степени удовлетворенности заработной платой (50%), условиями труда (79%). Внешние стимулы не гаран-

тируют устойчивое освоение индивидами тех инноваций, которые постоянно появляются практически в любой трудовой деятельности специалистов с высшим образованием.

При реализации неадаптивной стратегии у молодежи гораздо чаще появляется неуверенность в способности реализовать трудовую деятельность, поскольку они имеют общие представления о том, каковы

требования работодателя в другой профессии, не связанной с полученным в вузе высшим образованием. Поэтому лишь 30% таких специалистов выражают уверенность в конкурентоспособности на динамично меняющемся рынке труда (30%).

Ситуация обостряется тем, что решение текущих трудовых задач вызывает у работника тревогу, что ему не удастся справиться с освоением нового содержания труда в установленные работодателем сроки выполнения поручений. В связи с чем они меньше других удовлетворены содержанием труда (71%), практически не используют в работе полученные в вузе знания, навыки (15%), а также чаще испытывали сложности с поиском места работы по полученному в вузе образованию (54%) и с интересным содержанием (44%). В условиях вынужденной занятости возникает ориентация на смену мест работы, не обязательно связанной со специальностью, что препятствует преемственности принципов применения инноваций на конкретных предприятиях.

Анализ неадаптивных стратегий профессионального самоопределения дополнен выводами о причинах незанятости среди молодежи с высшим образованием: не нашли работу после вуза – 46%, продолжают образование, самообразование – 33%, уволились с работы и не нашли новую – 29%, нет желания, необходимости работать лишь у 12%, также немногие из них проходят службу в армии – 5% или заняты семьей – 4%. Обращает внимание факт того, что, несмотря на низкую согласованность образовательных результатов и текущей занятости специалистов, лишь 33% продолжают образование. Это отмечалось и в других исследованиях [18]: с точки зрения работодателей, не наблюдается заметных позитивных сдвигов в готовности молодых специалистов активно заниматься самообразованием, постоянным профессиональным совершенствованием, осваивать и разрабатывать технологические инновации.

В-вторых, *среди реализующих адаптивные и опережающие стратегии сформирована ориентация на труд с точки зрения развития способностей индивидов в конкретной трудовой деятельности.*

Молодые специалисты с высшим образованием способны использовать в работе знания, навыки, полученные в вузе (76% и 83% соответственно). Среди них высок уровень удовлетворенности содержанием труда (85 и 86% соответственно). Также они реже сталкивались с проблемами найти место работы по специальности (36% и 31% соответственно). Формируется особая взаимосвязь содержания образования и труда, на основе которой индивиды могут осваивать и применять в решении трудовых задач новые техники, технологии, тем самым обеспечивая их подвижность. Как следствие, оцениваем эту стратегию как более устойчивую с точки зрения занятости молодых специалистов.

Результатом этого процесса может стать занятость, связанная с полученной в вузе специальностью, где, выбирая оптимальные для работодателя способы самореализации в трудовой деятельности [24], работник сможет сохранять устойчивость в профессии [25] путем изучения на постоянной основе и знания основ действующих разработок, умений использовать актуальные для организации техники, технологии.

Отдельно отметим, что тренд на цифровую трансформацию образовательной среды университетов [26] сформировал среди ученых мнение о наличии устойчивой связи между реализацией в вузах смешанного обучения и развитием у студентов внутренних мотиваций к освоению будущей трудовой деятельности [27]. Комбинация форматов обучения (очного и онлайн) направлена на формирование у студентов умений планирования своей деятельности и самоорганизации для достижения конкретных результатов в учебе как важных элементов механизма развития и саморазвития лично-

сти. Эти умения требуются и от современного работника в любой трудовой деятельности, включая удаленные форматы. Выбор дистанционной формы занятости [28] как таковой вряд ли можно назвать одним из проявлений инновационного поведения: оцениваются организационные формы занятости, стратегии трудоустройства и построения карьеры [14], а не содержание труда с использованием актуальных технологий его реализации работниками.

В-третьих, опыт работы по-прежнему вызывает сложности у молодых специалистов с высшим образованием (59% и более) независимо от стратегий профессионального самоопределения. Проблемы меняющегося рынка труда в ключе технологического лидерства могут быть решены путем сотрудничества вузов и организаций, где объединение их усилий по подготовке востребованного работодателями специалиста выражается в интеграции образовательной деятельности студентов с научной и инновационной за счет обновления методов образования.

## Выводы

В контексте анализа профессионального самоопределения молодежи с высшим образованием мы пришли к трем ключевым выводам.

Во-первых, выявлено, что уровень профессионального самоопределения среди молодежи с высшим образованием остается низким. Распространена неадаптивная стратегия профессионального самоопределения: 41% молодых специалистов разочарованы в полученных в вузе образовательных результатах и не заняты по специальности.

Во-вторых, пока опережающие стратегии профессионального самоопределения слабо распространены (16% по нашим измерениям), в связи с чем востребованность молодых специалистов среди работодателей, ориентированных на технологическое лидерство, снижается.

В-третьих, результаты исследования подтверждают гипотезу, что опережающие стратегии ориентированы на развитие способностей современных работников к изменению способов реализации трудовой деятельности на предприятиях, в организациях за счет того, что они основаны на содержательных характеристиках освоения личностью образования и последующего применения знаний, навыков в трудовой деятельности.

Выходом из сложившейся ситуации может стать формирование в вузах университетских экосистем, организованных на основе процесса сотрудничества вузов и работодателей. Предметами сотрудничества субъектов, обеспечивающих качество высшего образования, становится развитие и саморазвитие востребованного работодателями специалиста за счет вовлеченности студенческой молодежи в оптимальные методы образования, основанные на решении проблемных ситуаций.

По содержанию к таким методам образования следует относить проектное обучение, студенческие конструкторские бюро и стартапы, где в процессе выполнения поставленных работодателем трудовых задач возможно уточнить свои склонности к той или иной профессии будучи студентом вуза. Решение студентами проблемных ситуаций в образовательной среде университетов может стать не только источником их профессионального самоопределения в вузе, но и сформировать ценностные ориентации на своевременную корректировку образовательных треков путем индивидуальных траекторий (освоения дополнительных дисциплин, модулей высшего образования) и/или получения нескольких квалификаций.

Таким образом, профессиональное образование, основанное на решении проблемных ситуаций, способствует развитию умения непрерывно осваивать инновации на основе понимания и предметности содержания предыдущих разработок, что выступает, с одной сто-

роны, требованием работодателей, с другой – обеспечивает сохранение специалисту места работы в современных организациях, ориентированных на технологическое лидерство.

Сделанные автором выводы вносят вклад в изучение профессионального самоопределения молодежи с высшим образованием путем баланса интересов со-

временных организаций, связанных с применением работниками подвижных технологий. Перспективой исследования является уточнение теоретических основ развития и саморазвития личности в контексте механизмов адаптации работников к требованиям трудовой деятельности и поиска методов образования, обеспечивающих ее устойчивое содержание.

### Список литературы

1. Абрамов Р. Н., Быков А. В. Мир профессий в контексте труда и занятости: пандемическое и цифровое вертиго // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 3. С. 4–20. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.3.2001>
2. Завельская И. М., Комарова А. А., Крыштановская О. В. Профессиональное самоопределение личности и стратегии студенческой молодежи // Вестник университета. 2019. № 2. С. 137–140. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-2-137-140>
3. Рынок труда и занятости: трансформация в условиях изменений и антикризисные инструменты / Г. Ф. Галиева, Н. В. Пилипчук, С. В. Лупачева, Ю. В. Иода // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 1. С. 197–211. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-1-197-211>
4. Industry 4.0 and Industry 5.0–Inception, conception and perception / X. Xu, Y. Lu, B. Vogel-Heuser, L. Wang // Journal of Manufacturing Systems. 2021. N 61. P. 530–535. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>
5. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. 2000. N 55(1). P. 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.68>
6. Gagné M., Deci E.L. Self-Determination Theory and Work Motivation // Journal of Organizational Behavior. 2005. N 26(4). P. 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
7. Practices for readiness of future specialists for professional self-determination in the information society / I. Knysh, M. Dubinka, O. Kochubei, I. Poliakov, V. Tiahur // Amazonia Investiga. 2022. N 11(59). P. 108–118. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.59.11.10>
8. Меренков А. В. Самоопределение учащихся. М.: Издательский центр «Академия», 2008. 224 с.
9. Боброва О. А., Комарова Э. П. Цифровая трансформация профессионального самоопределения школьников в контексте раннего профильного обучения // Вестник ПНИПУ. Проблемы языкознания и педагогики. 2024. № 2. С. 113–124. <https://doi.org/10.15593/2224-9389/2024.2.10>
10. Хеннер Е. К. Педагогическое сопровождение профессионального самоопределения старшеклассников на ИТ-профессии // Образование и наука. 2021. Т. 23, № 8. С. 37–60. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-8-37-60>
11. Шафранов-Куцев Г. Ф., Гуляева Л. В. Профессиональное самоопределение как ведущий фактор развития конкурентоориентированности и конкурентоспособности старшеклассников // Интеграция образования. 2019. Т. 23, № 1. С. 100–118. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.094.023.201901.100-118>

12. Кох И. А., Орлов В. А. Ценности и профессиональное самоопределение студенческой молодежи // *Образование и наука*. 2020. Т. 22, № 2. С. 143–170. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-2-143-170>
13. Буланова М. Б. Проблемы и перспективы трудоустройства и занятости молодых российских педагогов // *Наука. Культура. Общество*. 2024. Т. 30, № 3. С. 94–113. <https://doi.org/10.19181/nko.2024.30.3.6>
14. Ельникова Г. А., Маргарян А. А., Поляков И. С. Самоопределение молодежи в сфере трудовой деятельности // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2023. № 3. С. 48–51. <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.49.50.001>
15. Mudrák J., Záborská K., Machovcová K. A Self-determined Profession? Perceived Work Conditions and the Satisfaction Paradox among Czech Academic Faculty // *Czech Sociological Review*. 2020. N 56(3). P. 387–418. <https://doi.org/10.13060/csr.2020.023>
16. Ушаков Д. В. Стратегии профессиональной самореализации молодых преподавателей колледжей // *Вестник Кемеровского государственного университета*. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5, № 3. С. 320–329. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-3-320-329>
17. Толстоухова И. В. Оценка уровня профессионального самоопределения молодежи // *Вестник ПНИПУ*. Социально-экономические науки. 2024. № 1. С. 74–86. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2024.1.6>
18. Меренков А. В., Сандлер Д. Г., Шаврин В. С. Особенности изменений ориентаций выпускников бакалавриата на трудоустройство // *Образование и наука*. 2019. Т. 21, № 10. С. 116–142. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-116-142>
19. Эфендиев А. Г., Абрамова Е. В. Мотивационная основа трудовой деятельности: опыт реализации многомерного подхода // *Журнал социологии и социальной антропологии*. 2023. Т. 26, № 1. С. 26–57. <https://doi.org/10.31119/jssa.2022.26.1.2>
20. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory / M. Gagné, S. K. Parker, M. A. Griffin [et al.] // *Nature Reviews Psychology*. 2022. N 1. P. 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
21. Темпоральность профессионального самоопределения студентов России и Беларуси / М. В. Певная, А. Н. Тарасова, Д. Ф. Телепаева, С. Н. Щербинин // *Образование и наука*. 2025. Т. 27, № 3. С. 169–199. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-3-169-199>
22. Дидковская Я. В., Трынов Д. В., Чистяков П. А. Профессиональные стратегии студентов в контексте образа социального будущего // *Социологические исследования*. 2023. № 9. С. 63–77. <https://doi.org/10.31857/S013216250027778-8>
23. Развитие навыков для инновационного роста в России. М.: Алекс, 2015. 172 с.
24. Абрамов А. П., Шенюк Е. В. Творческая самореализация личности в образовательной среде университета // *Известия Юго-Западного государственного университета*. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 4. С. 261–274. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-261-274>
25. Диннер И. В. Устойчивость профессиональных траекторий молодежи в контексте современных трудовых ценностей // *Вестник Омского университета*. Серия «Экономика». 2024. Т. 22, № 3. С. 43–50. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(3\).43-50](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(3).43-50)
26. Цифровизация образовательной среды как фактор личностного и профессионального самоопределения обучающихся / О. Н. Томюк, М. А. Дьячкова, Н. Б. Кириллова, А. Ю. Дудчик // *Перспективы науки и образования*. 2019. Т. 6, № 42. С. 422–434. <https://doi.org/10.32744/pse.2019.6.35>

27. Blended learning in higher education for the development of intrinsic motivation: a systematic review / R. K. Alonso, A. Velez, M. A. Diego Mantecon, E. Heredia Oliva // *Cogent Education*. 2025. N 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2487572>

28. Даниленко Е. А. Удаленный формат работы как фактор изменения трудового поведения человека // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2022. Т. 12, № 5. С. 225-241. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-5-225-241>

## References

1. Abramov R.N., Bykov A.V. The World of Professions in the Context of Work and Employment: Pandemic and Digital Vertigo. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: jekonomicheskie i social'nye peremeny = Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2021;(3):4–20. (In Russ.) <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.3.2001>

2. Zavel'skaya I.M., Komarova A.A., Kryshtanovskaya O.V. Professional self-determination of personality and strategies of student youth. *Vestnik Universiteta = Bulletin University*. 2019;(2):137–140. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-2-137-140>

3. Galieva G.F., Pilipchuk N.V., Lupacheva S.V., Ioda Yu.V. The labor and employment market: transformation in the face of changes and anti-crisis tools. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(1):197–211. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-1-197-211>

4. Xu X., Lu Y., Vogel-Heuser B., Wang L. Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*. 2021;(61):530–535. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>

5. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000;(55):68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.68>

6. Gagné M., Deci E.L. Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005;(26):331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

7. Knysh I., Dubinka M., Kochubei O., Poliakov I., Tiahur V. Practices for readiness of future specialists for professional self-determination in the information society. *Amazonia Investiga*. 2022;(11):108–118. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.59.11.10>

8. Merenkov A.V. Self-determination of students. Moscow: Izdatel'skii tsentr «Akademiya»; 2008. 224 p. (In Russ.)

9. Bobrova O.A., Komarova E.P. Digital transformation of professional self-determination of schoolchildren in the context of early specialized education. *Vestnik PNIPU. Problemy jazykoznanija i pedagogiki. = PNRPU Linguistics and Pedagogy Bulletin*. 2024;(2):113–124. (In Russ.) <https://doi.org/10.15593/2224-9389/2024.2.10>

10. Khenner E.K. Pedagogical support for professional self-determination of high school students in IT professions. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2021;23(8):37–60. (In Russ.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-8-37-60>

11. Shafranov-Kutsev G.F., Gulyayeva L.V. Career Self-Guidance as a Key Factor in the Development of High School Students' Competitive Ability and Orientedness. *Integratsiya obrazovaniya = Integration of Education*. 2019;23(1):100–118. (In Russ.) <https://doi.org/10.15507/1991-9468.094.023.201901.100-118>

12. Koch I.A., Orlov B.A. Values and professional identity of student-age population. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2020;22(2):143–170. (In Russ.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-2-143-170>
13. Bulanova M.B. Problems and prospects for employment of young Russian teachers. *Nauka. Kul'tura. Obshchestvo = Science. Culture. Society*. 2024;30(3):94–113. (In Russ.) <https://doi.org/10.19181/nko.2024.30.3.6>
14. Elnikova G.A., Margaryan A.A., Poliakov I.S. Youth self-determination in the sphere labor activities. *Gumanitarnye, social'no-jekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2023;(3):48–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.49.50.001>
15. Mudrak J., Zabrodska K., Machovcova K. A Self-determined Profession? Perceived Work Conditions and the Satisfaction Paradox among Czech Academic Faculty. *Czech Sociological Review*. 2020;(56):387–418. <https://doi.org/10.13060/csr.2020.023>
16. Ushakov D.V. Strategies for Young College Teachers' Self-Realization. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2020;5(3):320–329. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-3-320-329>
17. Tolstoukhova I.V. Assessment of the level of professional self-determination of young people. *Vestnik PNIPIU. Social'no-jekonomicheskie nauki = PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2024;(1):74–86. (In Russ.) <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2024.1.6>
18. Merenkov A.V., Sandler D.G., Shavrin V.S. The features of changes in orientations to employment among bachelor's graduates. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2019;21(10):116–142. (In Russ.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-116-142>
19. Efendiev A., Abramova E. The motivational basis of labor activity: a multidimensional approach. *Zhurnal sociologii i social'noj antropologii = The Journal of Sociology and Social Anthropology*. 2023;26(1):26–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.31119/jssa.2022.26.1.2>
20. Gagne M., Parker S.K., Griffin M.A., et al. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*. 2022;(1):378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
21. Pevnaya M.V., Tarasova A.N., Telepaeva D.F., Shcharbinin S.N. The temporality of students' professional self-determination in Russia and Belarus. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2025;27(3):169–199. (In Russ.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-3-169-199>
22. Didkovskaya Ya.V., Trynov D.V., Chistyakov P.A. Students' Professional Strategies in the Context of the Image of the Social Future. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Studies*. 2023;(9):63–77. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S013216250027778-8>
23. Developing Skills for Innovative Growth in Russia. Moscow: Aleks; 2015. 172 p. (In Russ.)
24. Abramov A.P., Shenyuk E.V. Creative self-realization of the individual in the educational environment of the university. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2024;14(4):261–274. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-261-274>
25. Dinner I.V. Sustainability of youth professional trajectories in the context of modern labor values. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Jekonomika» = Herald of Omsk University. Series «Economics»*. 2024;22(3):43–50. (In Russ.) [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(3\).43-50](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(3).43-50)

26. Tomyuk O.N., Dyachkova M.A., Kirillova N.B., Dudchik A.Yu. Digitalization of the educational environment as a factor of personal and professional self-determination of students. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Perspectives of Science and Education*. 2019;6(42):422–434. (In Russ.) <https://doi.org/10.32744/pse.2019.6.35>

27. Alonso R.K., Velez A., Diego Mantecon M.A., Heredia Oliva E. Blended learning in higher education for the development of intrinsic motivation: a systematic review. *Cogent Education*. 2025;(12). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2487572>

28. Danilenko E.A. Remote Work as a Factor in Changing a Person's Labor Behavior. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(5):225-241. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-5-225-241>

### Информация об авторе / Information about the Author

**Мельник Анастасия Дмитриевна**, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского развития, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Российская Федерация, e-mail: [a.d.sushchenko@urfu.ru](mailto:a.d.sushchenko@urfu.ru), SPIN: 6276-0155, Researcher ID: IVV-0555-2023, ORCID: 0000-0003-0273-4422, Scopus ID: 57190430255

**Anastasia D. Melnik**, Candidate of Sciences (Sociology), Senior Research of the Research Laboratory for University Development Issues, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russian Federation e-mail: [a.d.sushchenko@urfu.ru](mailto:a.d.sushchenko@urfu.ru), SPIN: 6276-0155, Researcher ID: IVV-0555-2023, ORCID: 0000-0003-0273-4422, Scopus ID: 57190430255

Оригинальная статья / Original article

УДК 1.123.1

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-249-260>



## Проблема свободы в призме философии права немецких классиков

Е. И. Арепьев<sup>1</sup>, Н. В. Волохова<sup>1</sup>✉, А. Р. Волохова<sup>2</sup>, В. А. Уфимцева<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Курский государственный университет  
ул. Радищева, д. 33, г. Курск 305000, Российская Федерация

<sup>2</sup> Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации  
пр-т Вернадского, д. 76, г. Москва 119454, Российская Федерация,

✉ e-mail: volna-sha@rambler.ru

### Резюме

**Актуальность.** В данной статье авторы раскрывают понятие «свобода» с точки зрения философии права и ее проекции в культурное поле. Свобода личности не может носить абсолютный характер и быть связанной только с отдельным человеком, она всегда неизменно связана со свободой других членов общества и в современном мире формализуется правом.

**Цель** – интерпретация феномена свободы как основополагающего понятия философии права в контексте социокультурного развития.

**Задачи:** раскрыть феномен свободы, его философские и правовые аспекты; эксплицировать основные положения социокультурного развития представлений о феномене свободы; выявить взаимосвязь и различие дихотомических связок «свобода и необходимость», «свобода и ответственность», «свобода и закон»; определить соотношение понятия свободы со смежными понятиями воли, справедливости, равенства.

**Методология.** В качестве методологической основы использовались метод историко-философской реконструкции, источниковедческий метод и сравнительный анализ.

**Результаты.** Проблема свободы отличается своей многовариативностью и многоаспектностью, закрепляясь как в поле философии, так и в поле права, при этом наполняя понятийный «каркас», и личной свободы человека. Эволюция правопонимания обусловила изменения в оценках роли и масштабов свободы личности, обязанностей государства по обеспечению принятия и применения норм права при возможности людей действовать самостоятельно, руководствуясь собственной волей. Погружение в историю изучения феномена свободы раскрывает ее корреляцию с такими понятиями, как «равенство», «справедливость», «воля» и др.

**Выводы.** Сегодня мы пытаемся восстановить в правах самоценность свободы. Это означает, что сама категория свободы требует достаточно серьезного анализа. Настоящая статья посвящена анализу данной категории, осуществляемому на стыке этики и философии права.

---

**Ключевые слова:** И. Кант; Г. В. Ф. Гегель; философия права; свобода; свобода воли; этика; необходимость; ответственность; закон.

---

© Арепьев Е. А., Волохова Н. В., Волохова А. Р., Уфимцева В. А., 2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):249–260

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Проблема свободы в призме философии права немецких классиков / Е. А. Арепьев, Н. В. Волохова, А. Р. Волохова, В. А. Уфимцева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 249–260. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-249-260>

Поступила в редакцию 02.04.2025

Принята к публикации 02.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## The problem of freedom in the optics of philosophy of law in the works of German classics

Evgeniy I. Arepiev<sup>1</sup>, Natalia V. Volokhova<sup>1</sup> ✉, Arsenia R. Volokhova<sup>2</sup>,  
Victoria A. Ufimtseva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kursk State University  
33 Radishcheva Str., Kursk 305000, Russian Federation

<sup>2</sup> MGIMO University  
76 Vernadsky Ave., Moscow 119454, Russian Federation

✉ e-mail: volna-sha@rambler.ru

### Abstract

**Relevance.** In this article, the authors reveal the concept of "freedom" from the point of view of the philosophy of law and its projection into the cultural field. Individual freedom cannot be absolute and can only be associated with an individual, it is always invariably associated with the freedom of other members of society and is formalized by law in the modern world.

**The purpose** is interpretation of the phenomenon of freedom as a fundamental concept of the philosophy of law in the context of socio-cultural development.

**Objectives** are: to reveal the phenomenon of freedom, its philosophical and legal aspects; to explicate the main provisions of the socio-cultural development of ideas about the phenomenon of freedom; to identify the relationship and difference between the dichotomous connectives "freedom and necessity", "freedom and responsibility", "freedom and law"; to determine the relationship of the concept of freedom with related concepts will, justice, equality.

**Methodology.** Historical and comparative methods and critical analysis were used as a methodological basis.

**Results.** The problem of freedom is distinguished by its multidimensional nature, becoming entrenched both in the field of philosophy and in the field of law, while filling the conceptual "framework" of a person's personal freedom. The evolution of legal understanding has led to changes in assessments of the role and scope of individual freedom, the duties of the state to ensure the adoption and application of legal norms, when people are able to act independently, guided by their own will. Diving into the history of studying the phenomenon of freedom reveals its correlation with such concepts as "equality", "justice", "will", etc.

**Conclusions.** Today we are trying to restore the intrinsic value of freedom. This means that the very category of freedom requires a fairly serious analysis. This article is devoted to the analysis of this category, carried out at the junction of ethics and philosophy of law.

**Keywords:** I. Kant; G. V. F. Hegel; philosophy of law; freedom; freedom of will; ethics; necessity; responsibility; law.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Arepiev E.I., Volokhova N.V., Volokhova A.R., Ufimtseva V.A. The problem of freedom in the optics of philosophy of law in the works of German classics. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):249–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-249-260>

Received 02.04.2025

Accepted 02.05.2025

Published 30.06.2025

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2025;15(3):249–260

## Введение

Феномен свободы всегда интересовал человека. Сталкиваясь в первую очередь с определенными ограничениями в попытке проанализировать их причины и следствия, человек приходит к оформлению понятия, которое периодически уточняется в зависимости от исторических событий и мировоззренческих установок.

Особенно остро проблема свободы начинает осознаваться в начале XIX века, когда романтическая литература и философия выдвинули в центр мироздания личность человека. Во главу угла ставится самосознание человека – двигатель его природной активности и самостоятельного волеизъявления, т. е. того, что можно назвать побудительным мотивом человеческой свободы. Становится ясно, что без осознания человеком самого себя как «Я» нет и стремления человека к свободе. В то же время антиномия свободы и необходимости, развернуто обозначенная И. Кантом, вошла и в русскую философию как основополагающая. К середине XIX в. слово «свобода» было у всех на устах и обладало многозначностью. Оно имело смысл общий и личный, политический, нравственный и бытовой. Именно такую разноплановость запечатлела прежде всего русская литература в более раннем периоде в лице гения Пушкина, в послепушкинскую эпоху – в произведениях писателя-философа Л. Н. Толстого. Н. А. Бердяев отмечал, что «...право – это лишь минимум человеческой свободы» [1, с. 51].

Как мы сказали, огромное влияние на развитие и понимание феномена «свобода» оказало творчество гениального мыслителя XVIII века И. Канта, а также другого представителя немецкой классической философии – Г. Ф. В. Гегеля. Осмысление понятия свободы в свете философии права предполагает обращение к их творческому наследию.

Философское обоснование права связано с постановкой вопросов о его

сущности, источниках формирования, способах воздействия на социальные явления и процессы и берет свое начало в учениях Античности. Проблемы понимания рассматривались мыслителями в различных контекстах, как в свете отношений человека с другими людьми, так и в свете отношений «человек-социум», при разработке проблем нормативного регулирования государства и общества.

В эпоху глобальной цифровизации, появления новых информационных технологий, систем искусственного интеллекта и перспектив их внедрения в практику законотворчества и правоприменения осмысление права невозможно в отрыве от анализа его этических и бытийных основ, от соотношения с такими философскими понятиями, как свобода, справедливость, мораль и пр. Разработка современных концепций понимания права предполагает также необходимость освоения результатов, позитивного наследия, предлагаемого нам эволюцией сформировавшихся в истории философии подходов к этой проблеме.

В целом под свободой, в первую очередь личности, понимают совокупность гражданских прав, возможность выбора личностью образа жизни, деятельности, страны проживания и т. п. «Категория “свобода личности” относит к себе те права и свободы, которые распространяются на граждан определенного государства, гражданского общества, одной категории людей. Категория “права человека” определяет скорее нормативно-правовые акты, которые обязаны соблюдать все граждане определенного государства...» [2, с. 20].

## Материалы и методы

Свобода – явление многоаспектное, познание которого открывает определенные возможности по изучению проблем и перспектив современного общества. Это понятие весьма закономерно заняло

устойчивые позиции в развитии права и законотворчества, выйдя за пределы ее нравственного оформления.

Для русской философии, пронизанной христианскими, праведническими мотивами с отдельными рассуждениями на тему воли (вольности), совести, долга, ответственности, свобода всегда лежала в плоскости этики. Для рационализованного Запада разворот этого понятия происходил в контексте права, закона, государственности. Но одно не исключало другого. И ярчайшие примеры мы находим в немецкой философской классике.

Исследуя феномен свободы в этическом и правовом развитии, прежде всего следует обратиться к фундаментальному учению Иммануила Канта, представленному, в частности, в его «Метафизике нравов» (1797), оказавшей существенное влияние на развитие концепций правопонимания в научной мысли последующих поколений. Формированию взглядов кенигсбергского философа по вопросам права предшествовала разработка идей, касающихся этики и свободы воли, изложенных в таких его известных сочинениях, как «Основы метафизики нравственности» (1785), «Об изначально злом в человеческой природе» (1792), «О поговорке «может быть, это и верно в теории, но не годится для практики»» (1793) и др.

Если философия Канта выступает основанием немецкой классической философии, то ее вершиной заслуженно называют учение Г. Ф. В. Гегеля. В настоящей статье нас интересуют гегелевские рассуждения о метафизике права в труде «Философии права» (1820), на которую существенное влияние оказала концепция панлогизма, изложенная им в «Философии духа» (1817).

Разрабатываемые в указанных трудах идеи свободы, нравственности, равенства и справедливости позволяют, на наш взгляд, по-новому эксплицировать подходы И. Канта и Г. Ф. В. Гегеля к определению сущности права на каждом этапе эволюции человеческого общества.

Для проведения исследований применялись следующие **методы**:

1. Метод историко-философской реконструкции. Использование этого метода позволит установить причинно-следственную связь между причинами и предпосылками развития категории свобода в историческом контексте немецкой и русской философам, обращаясь к трудам и выкладкам некоторых представителей вышеобозначенного формата.

2. Сравнительный анализ. Только сравнивая философские позиции мыслителей прошлого и определяя различия и сходства между ними и между восприятием их современниками и сегодняшним опытом, можно сделать нужные выводы касательно роли и места исследуемой категории в философии права и философии культуры. Также этот метод необходим для выявления дихотомических отношений со смежными и противоположными философскими категориями.

3. Источниковедческий метод. Этот метод необходим для понимания специфики исследуемого феномена с учетом особенности и сложности его закрепления в философии и в праве. Чтобы отследить истоки и векторы оформления категории «свобода», мы проанализировали этическую, правовую и социально-политическую составляющие определенного периода.

### **Результаты и их обсуждение**

Рассуждая о метафизических началах права, Кант обосновывает способность человека действовать определенным образом, по своему собственному усмотрению. Свобода воли выступает необходимым условием реального воплощения в человеческих поступках категорического императива, и через понятие свободы учение И. Канта о нравственности взаимосвязано с его учением о праве. Более того, по мысли И. Канта, категорический императив возможен единственно на идее свободы. Всеобщий моральный закон: «...Поступай так, чтобы ты никогда не

относился к человечеству, как в твоём лице, так и в лице всякого другого, только как к средству, но всегда в то же время и как к цели» – содержит в себе гуманистический лозунг [3, с. 73]. При этом главными атрибутами личности выступает разум и свободная воля. Именно свободная воля человека многими философами рассматривается в качестве общего истока права и морали. И. Кант относит моральный закон к принципу автономии воли, утверждая, что всеобщий принцип нравственности лежит в основе всех действий разумных существ и неразрывно связан с идеей свободы. «Моральность, – рассуждает И. Кант, – это следствие автономии воли» [3, с. 275]. Моральная автономия личности в учении И. Канта выражается в её способности самостоятельно определять, что такое добро и зло, справедливое и несправедливое [4, с. 20].

С понятием свободной воли И. Кант связывает идею нравственного совершенства. Формулируя категорический императив, И. Кант указывает, что он не основан на какой-либо цели поведения, а непосредственно предписывает это поведение и касается не содержания поступка и не его желаемых последствий, а исходит из принципов, из которых должен следовать сам поступок [3, с. 278-279]. Таким образом, суть морального принципа совершения поступков в том, что он свободен от влияния внешних причин, следует из безусловно доброй воли человека. В «Основах метафизики нравственности» категория свободы присуща лишь разуму и объясняет автономную волю человека [3, с. 269], тогда как поведение лишенных разума существ определяется естественной необходимостью и влиянием посторонних причин.

И. Кант обосновывает нравственность как исходящую исключительно из свойства свободы. Свобода не может быть доказана эмпирическими данными, она присуща разуму *a priori*. В практическом отношении свободным является существо, для которого имеют силу законы нрав-

ственности, которое поступает, руководствуясь идеей свободы. Исходя из этого И. Кант приписывает личности свойство «определять себя к поступку, руководствуясь идеей своей свободы» [3, с. 292].

Свобода – познанная необходимость. Это одно из самых распространенных, но при этом и спорных рассуждений о свободе, отсылающих нас еще к этике Спинозы. Здесь, на наш взгляд, необходимо пояснение: человек становится свободным в том случае, если открывает для себя законы добра и стремится воплотить их в различных жизненных формах. Например, у того же у Толстого в трактовке вопроса о свободе имеется в виду свобода нравственная. Нравственная свобода личности и идея нравственного самосовершенствования провозглашаются им единственным средством обретения истины. С другой стороны, в своём стремлении учесть воздействие обстоятельств на человека Толстой полагается на объективную логику развития действительности.

И здесь мы опять выходим на рационализированное восприятие свободы у немецких классиков. Свободу И. Кант рассматривает в качестве понятия теоретического разума: она есть идея, объективная реальность которой не может быть показана в опыте, свобода не может быть понята либо усмотрена, а лишь предполагается разумом у мыслящего существа, осознающего в себе волю. И. Кант пишет, что понятие свободы – это чистое понятие разума. В практическом же разуме понятие свободы доказывает свою реальность через наличие чистой воли, из которой берут свое начало нравственные понятия и законы [5, с. 134].

Рассуждая о метафизике нравов, И. Кант делит свою теорию на учение о праве и учение о добродетели, и критерием разграничения данных плоскостей выступают связанные с законом мотивы. Обязанности, вытекающие из этики и права, могут быть общими по своему содержанию, но имеют при этом разный способ обязывания. Так, этические обязанности

выполняются в силу требования внутреннего долга, а правовые – могут иметь в качестве мотива исполнения законодательства внешнее принуждение [5, с. 125]. С точки зрения соответствия поступков категорическому императиву они либо морально дозволены, либо морально не дозволены. Лицо подчинено только тем законам, которое оно устанавливает для себя само или совместно с другими людьми.

Различие между нравственными и юридическими законами предстает в учении И. Канта также и в том, что первые могут быть основаны *a priori* и осознаны как необходимые, они повелевают человеком лишь постольку, поскольку он свободен. В свою очередь, правовое законодательство определяет внешние обязанности человека и не нуждается в идее долга как в мотиве их исполнения. И. Кант указывает, что мотив юридического законодательства – внешнее принуждение [5, с. 140 – 141].

Из идеи свободы исходит и понятие права, которое И. Кант определяет, как «совокупность условий, при котором произвол одного совместим с произволом другого с точки зрения всеобщего закона свободы» [5, с. 139].

Как видим, в понятие права мыслителем заложено этическое содержание. И. Кант утверждает: «Делать правые поступки своей максимой – это требование, предъявляемое мне этикой» [5, с. 140].

И. Кант считал, что если человеку приводят примеры твердости в следовании добрым максимам, то он не может не желать, чтобы и он сам был настроен поступать таким же образом, и хочет освободить себя от тягостных склонностей и желаний. Следуя идее свободы, человек мысленно переносит себя в мир, свободный от чувственных влечений. В положении участника умопостигаемого мира у человека есть сознание доброй воли. Таким образом, И. Кант обосновывает моральное должествование как собственное необходимое воление человека. И. Кант указывает, что категорический

императив представляет собой априорное синтетическое суждение: к воле, на которую воздействуют чувственные влечения, добавляется идея чистой воли, принадлежащей к умопостигаемому миру, содержащей высшее условие первой воли согласно с разумом [6, с. 288].

И. Кант выделяет так называемое строгое право – *ius strictum* (право в узком смысле слова), которое регулирует исключительно внешнюю сторону поступков и не касается ничего этического, т. е. не требует никаких иных оснований произвола, кроме внешнего принуждения. Строгое право не может иметь своим мотивом осознание легальной обязательности и опирается лишь на внешнее принуждение, совместимое со свободой каждого, сообразной со всеобщими законами.

Право понимается и в широком смысле слова – *ius latum*, где никаким законом не предусмотрено правомочие принуждать. К таким правам И. Кант относит справедливость, допускающую право без принуждения и право крайней необходимости, предусматривающее возможность принуждения без права.

Кроме того, И. Кант различает право естественное, покоящееся только лишь на априорных принципах, и положительное (статутарное), которое вытекает из воли законодателя. Естественное право, принадлежащее каждому человеку в силу своей природы разумного существа и не нуждающееся в подтверждении правовыми актами, только одно – свобода [5, с. 147].

Концепция свободы, выдвинутая выдающимся мыслителем XIX века Г. Гегелем, берет свое начало в рассуждениях, представленных им в «Философии духа». Свобода является субстанцией духа, его сущностью и определяется как отношение к себе в виде осознания своей независимости [7, с. 25]. В «Философии права» Г. Гегель связывает представления о праве с этическим учением, включая в философию права теорию абстрактного права, моральность и нравственность.

Говоря о законах, Г. Гегель указывает, что существуют законы природы и законы права [8, с. 57]. Первые из названных законов абсолютны, не допускают никаких ограничений и всегда верны. Чтобы узнать законы природы, мы должны их постигнуть, но их мерило находится вне нас. Законы права же не являются абсолютными, а исходят от людей. Познавая правовые законы, внутренний голос может как согласиться с ними, так и вступить в противоречие.

Человек не может не подчиниться законам природы, но относительно права он ориентируется на свою внутреннюю сущность, подтверждающую или не подтверждающую правило, имеющее силу закона. Следовательно, между существующим законом и правом, каким оно должно быть, может возникать коллизия. Возникающие противоречия между правом в себе и тем, чему произвол сообщает силу права, вызывают потребность в изучении права. Философия, в отличие от позитивной юриспруденции, ищет разумность права. В качестве предмета философия права имеет идею права, т. е. его понятие и осуществление.

Г. Гегель пишет: «Идея права есть свобода, и истинное ее понимание достигается лишь тогда, когда она познается в ее понятии и наличном бытии этого понятия» [8, с. 59]. При этом свобода рассматривается как предмет и разумная система, непосредственная действительность абсолютного определения свободного духа [8, с. 88]. Мыслитель признает существование позитивного и естественного (философского) права, но не противопоставляет их [8, с. 61–64]. Если позитивное право признает тиранию и насилие, данное обстоятельство носит случайный характер, не затрагивая природу права. Автор показывает соотношение естественного и позитивного права, сравнивая его с отношением институций к пандектам. Если институции в кодификации Юстиниана содержали сочинения римских юристов о праве, то пандекты

имели силу действующего законодательства. Таким образом, можно сказать, что естественное право по отношению к позитивному выступает в качестве обоснования тех или иных норм права.

Право философ характеризует как позитивное, обосновывая данную характеристику формой его признанности, содержанием, согласующимся с особым национальным характером и степенью исторического развития народа. Рассуждая о природе права, Г. Гегель указывает в качестве его исходной точки свободную волю, определяя систему права как «царство осуществленной свободы, мир духа, порожденный им самим, как некую вторую природу». Таким образом, понимание начал права тесно связано с определением свободы, поскольку свобода, по Гегелю, составляет субстанциальность воли: «...свободное есть воля. Воля без свободы – пустое слово, так же как свобода действительна лишь как воля, как субъект».

Воля как особый способ мышления, перемещающий себя в наличное бытие, включает в свое содержание элемент абсолютной абстракции вне наличия каких-либо ограничений в определенных природой потребностях. В содержание воли входит также переход от всеобщности к различению предмета, данный природой или порождаемый из понятия духа. Единство обоих указанных моментов составляет свободу воли.

Анализируя определение права, выдвинутое И. Кантом, Г. Гегель указывает, что сформулированная дефиниция содержит воззрение на волю единичного в своем произволе, а не как на истинный дух [8, с. 89]. В этом видится различие идеи свободы как основы права Г. Гегеля от своего предшественника. По мысли Г. Гегеля, наличное бытие свободной воли, свобода как идея в виде истинного разумного духа – все это и составляет право.

В современной философии права к данной трактовке близка либертарно-юридическая концепция правопонимания, автором которой является профессор

В. С. Нерсисянц. По его мнению, свобода, не обеспеченная объективным правом, неминуемо ведет к произволу элитарных групп [9, с. 3]. Ученый упрекает позитивистскую юриспруденцию, активно развивавшуюся в XIX веке на фоне укрепления капитализма, в стремлении легитимировать правовой порядок, закрепленный буржуазией, в ущерб идеям «о должном, идеальном, разумном и справедливом» [10, с. 22]. В подтверждение своих слов автор ссылается на Гегеля, характеризовавшего право как «царство всеобщей свободы», а государство – как гаранта соблюдения прав и свобод человека [11, с. 50].

Свобода является философской категорией и определяется как возможность личности мыслить и поступать в соответствии со своими представлениями и желаниями, а не вследствие внутреннего и внешнего принуждения. В философском отношении свобода воспринимается как «способность человека к активной деятельности в соответствии со своими желаниями и интересами» [12, с. 11].

Жесткая регламентация сознания и поведения личности, произвольное ограничение ее свободы – все это наносит ущерб как самой личности, так и всему обществу. В психологии свободу понимают как отражение внутренних качеств личности, таких как независимость, активность, ответственность. «Ответственность – социально-философское и социологическое понятие, характеризующее объективный, исторически конкретный вид взаимоотношений между личностью, коллективом, обществом с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним взаимных требований» [13]. Ответственность, принимаемая человеком как основа его личной нравственной позиции, выступает в качестве фундамента внутренней мотивации его поведения и поступков. Регулятором подобного поведения является совесть, выступающая в роли внутреннего стража. По мере развития человеческой свободы ответственность усиливается. Но ее направ-

ленность постепенно смещается с коллектива (коллективная ответственность) на самого человека (индивидуальная, персональная ответственность).

Многие философы отмечают, что право ограничивает свободу, независимость, так как запреты содержатся в нормативных правовых актах и в случае их нарушения наступает ответственность. Ограничения эти касаются не только индивида, но и группы лиц или общества в целом. В юридической дефиниции свобода носит многоаспектный характер, в связи с чем принято выделять такие виды свободы, как: 1) личная, 2) политическая, 3) экономическая, 4) социально-культурная и пр. [14, с. 30].

При этом ни одно общество не способно функционировать без следования определенным правилам и законом. И чем больше эти законы отзываются в душе гражданина, тем успешнее оно развивается, т. е. чем более справедливыми он их считает. Основным законом, исходящим от воли всего народа, есть первоначальный договор – закон всеобщей справедливости. При этом И. Кант указывает на необходимость единогласного принятия такого закона, но если от целого народа нельзя ожидать всеобщего согласия, то следует довольствоваться принципам большинства голосов [15, с. 86]. Но здесь неизбежно выходим на понятие ответственности, которое коррелируется с правом и свободой.

Так как каждый человек свободен в выборе своего пути, он ответственен за происходящие события. Важнейшее условие свободы человека – это единство желаний и нравственной необходимости. Так, Л. Н. Толстой стремится к самобытному решению одной из важнейших проблем человечества. «Как много определений свободы, и мне думается, все неверны», – пишет он в дневнике 1904 года [16, с. 19]. В отечественной философии свобода понимается скорее как субстанция духовная, не подвластная внешним причинам, а зависящая от «каких-то дру-

гих причин, находящихся в самом человеке», «от каких-то внутренних свойств человека, не подлежащих его наблюдению» [17, с. 279]. Согласно трактовке современных исследователей по Толстому, «Свобода есть та жизненная сила, которая есть и в человеке, и в камне, и в любом существе или предмете, ибо всем им присущ закон “хотения”, но с той лишь разницей, что в человеке она достигает момента самосознания, постигает себя самое, в неодушевленном же предмете она осуществляет себя вслепую. Без сознания свободы человек не захочет жить и истребит себя» [18, с. 37].

В то же время Томас Гоббс характеризовал право как естественный ограничитель свободы, направляющую силу человеческого ума, сравнивая его с берегом реки [19, с. 106]. В дополнение к позиции английского философа профессор О. И. Цыбулевская констатирует, что право не источник свободы, а форма, призванная упорядочивать ее, определять границы и характер реализации [20, с. 56].

## Выводы

В праве свобода – это, прежде всего, олицетворение основополагающих субъективных прав и один из базовых принципов правового регулирования. Гражданское устройство может быть основано только на таком первоначальном договоре, который объединяет волю отдельных людей в одну публичную волю. Этот договор представляет собой идею разума, воплощающуюся в реальности посредством наложения на законодателя обязанности издания законов, оформленных от лица всего народа. В этом утверждении И. Кант видит критерий правомерности любого публичного закона: если закон никаким образом не мог исходить из общего согласия подданных, то он несправедлив. Если публичный закон правомерен, то народ не может противиться воле законодателя и принуждаем к соблюдению законодательства со стороны власти.

Таким образом, свободная воля, исходящая от всех членов гражданского общества, служит источником государственного принуждения к исполнению законов, выступая в то же время мотивом исполнения человеком предписаний внешнего права.

Понятие о человеке как о свободном существе обосновывает представления известного немецкого классика о государстве и гражданском обществе. Так, мыслитель рассуждает, что свобода каждого члена общества, наряду с равенством и самостоятельностью, выступает априорным принципом гражданского состояния как состояния правового. Из кантианского понятия свободы во внешних отношениях между людьми вытекает понятие внешнего права, где оно ограничивает свободу каждого условием согласия ее со свободой всех других, насколько это возможно по некоторому общему закону.

Публичное право в обществе представляет собой существующее в действительности и соответствующее общему правовому принципу, связанное с властью законодательство, которое облакает подданных в определенный правовой статус – гражданское состояние, при котором они имеют право принуждать с целью соблюдения взаимограничения свободного произвола.

Внешнее право в качестве мотива своего исполнения предполагает наличие принуждения, которым мыслитель называет всякое ограничение свободы произволом другого, из чего следует, что гражданское устройство представляет собой отношение между свободными людьми, подчиненными принудительным законам, поскольку этого требует чистый разум, а priori устанавливающий законы и не принимающий эмпирические цели.

Важным аспектом понимания внешнего права в кантианском учении является представление об источнике установления публичного законодательства, которым может выступать лишь воля всего народа. Никакая отдельная воля, по Канту, не мо-

жет устанавливать законы для общества. Законы свободы немецкий классик называет моральными законами, которые могут быть юридическими, если касаются внешних поступков, и этическими, определяющими их внутренние основания.

Для всякого законодательства, как морального, так и юридического, необходимо сочетание двух элементов: закона, делающего поступок долгом, и мотива, определяющего внутреннее основание поступка. Этическое законодательство основано на мотиве, делающем поступок долгом, а юридическое – может содержать и иной мотив, не основанный на идее долга, например принуждение. Каждый поступок человека может быть охарактеризован с точки зрения его соответствия законодательству как легальный, т. е. внешне соответствующий юридическим законам вне зависимости от мотива их исполнения, и как моральный в случае его совершения в силу следования внутреннему мотиву долга.

На понятии о человеке как о свободном существе основана мораль, не нуж-

дающаяся ни в каких других мотивах, кроме самого закона. Благодаря чистому практическому разуму мораль удовлетворяет сама себе и не нуждается ни в каком материальном основании свободного произвола – в цели, побуждающей к исполнению морального долга. В целом это точка зрения присуща немецким классикам-идеалистам.

Можно заключить, что представлять себе свободу только как «осознанную необходимость» – значит навсегда от неё отказаться, поставить человека в один ряд с физическими предметами, подчиняющимися неумолимым природным законам как неоспариваемой необходимости. Этому представлению противопоставляется понимание свободы как потенциальной способности человека к выбору альтернативы. Свобода и моральный закон, как кажется, могут вступать в противоречие. Однако же отсутствие свободы исключает человека из сферы морали, ибо трактовка его действий как детерминированных внешними законами и обстоятельствами не оставляет место ответственности.

### Список литературы

1. Бердяев Н. А. Философия свободы. Смысл творчества. М.: Правда, 1989. 608 с.
2. Васильева О. Н., Митина А. В. Философско-правовое понимание свободы: история и современность // Вестник МГПУ. Серия «Юридические науки». 2021. № 2. С. 18-25. <https://doi.org/10.25688/2076-9113.2021.42.2.02>
3. Кант И. Основы метафизики нравственности // Сочинения в шести томах. М.: Мысль, 1965. Т. 4, ч. 1. 544 с.
4. Артёмов В. М., Афанасьев В. С. Правовая онтология и правовая антропология: вопросы теории // Труды Академии управления МВД России. Серия: Философия, этика, религиоведение. 2018. № 2 (46). С. 17-22.
5. Кант И. Метафизика нравов в двух частях // Сочинения в шести томах. М.: Мысль, 1965. Т. 4, ч. 2. 477 с.
6. Кант И. Об изначально злом в человеческой природе // Сочинения в шести томах. М.: Мысль, 1965. Т. 4, ч. 2. 477 с.
7. Гегель Г. Философия духа // Энциклопедия философских наук: в 3 т. М.: Мысль, 1977. Т. 3. 452 с.
8. Гегель Г. Философия права. 1820. М.: Мысль, 1990. 524 с.
9. Нерсесянц В. С. Право – математика свободы. Опыт прошлого и перспективы. М.: Юрист, 1996. 160 с.
10. Варламова Н. В. Правоотношения: философский и правовой подходы // Правоведение. 1991. № 4. С. 49-53.

11. Нерсесянц В. С. Гегелевская философия права: история и современность. М.: Наука, 1974. 287 с.
12. Коваленко В. И. Философско-правовые аспекты свободы личности // Философия права. 2016. № 6 (79). С. 11–16.
13. Свобода и ответственность личности. URL: [http://texts.news/obschestvoznanie\\_1362/svoboda-otvetstvennost-lichnosti-63280.html](http://texts.news/obschestvoznanie_1362/svoboda-otvetstvennost-lichnosti-63280.html) (дата обращения: 21.03.2025).
14. Ивакина Д. С. Культурные права и свободы человека и гражданина: вопросы содержания, методологии и классификации // Журнал российского права. 2020. № 4. С. 28-41.
15. Кант И. О поговорке «может быть, это и верно в теории, но не годится для практики» // Сочинения в шести томах. М.: Мысль, 1965. Т. 4, ч. 2. 477 с.
16. Толстой Л. Н. Полное собрание сочинений («Юбилейное»): в 90 т. М.: ГИЗ/ГИХЛ, 1928-1958. Т. 55. 645 с.
17. Толстой Л. Н. Полное собрание сочинений («Юбилейное»): в 90 т. М.: ГИЗ/ГИХЛ, 1928-1958. Т. 28. 395 с.
18. Ремизов В. Б. Свобода воли и проблема «воскресения» личности в философско-эстетических исканиях Л. Н. Толстого 1890-х годов // Концепции человека в русской литературе. Воронеж, 1992. С.35-44.
19. Гоббс Т. Левиафан или материя, форма и власть государства церковного и гражданского. М.: Соцэргиз, 1936. 117 с.
20. Цыбулевская О. И., Милушева Т. В. Свобода и достоинство личности: философский и правовой аспекты // Вестник Нижегородской академии МВД России. 2019. № 2 (46). С. 55-60.

## References

1. Berdyaev N.A. Philosophy of Freedom. The Meaning of Creativity. Moscow: Pravda; 1989. 608 p. (In Russ.)
2. Vasil'eva O.N., Mitina A.V. Philosophical and Legal Understanding of Freedom: History and Modernity. *Vestnik MGPU. Seriya Yuridicheskie nauki = Bulletin of the MGPU. Series: Legal Sciences*. 2021;(2):18-25. (In Russ.) <https://doi.org/10.25688/2076-9113.2021.42.2.02>
3. Kant I. The Foundations of the Metaphysics of Morals. In: Works in Six Volumes. Vol. 4, pt. 1. Moscow: Mysl'; 1965. 544 p. (In Russ.)
4. Artyomov V.M., Afanas'ev V.S. Legal Ontology and Legal Anthropology: Questions of Theory. *Trudy Akademii upravleniya MVD Rossii. Seriya: Filosofiya, etika, religioznovedenie = Proceedings of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2018;(2):17-22. (In Russ.)
5. Kant I. The Metaphysics of Morals in Two Parts. In: Works in Six Volumes. Vol. 4, pt. 2. Moscow: Mysl'; 1965. 477 p. (In Russ.)
6. Kant I. On the Originally Evil in Human Nature. In: Works in Six Volumes. Vol. 4, pt. 2. Moscow: Mysl'; 1965. 477 p. (In Russ.)
7. Hegel G. Philosophy of Spirit. In: Encyclopedia of Philosophical Sciences. Vol. 3. Moscow: Mysl'; 1977. 752 p. (In Russ.)
8. Hegel G. Philosophy of Right. 1820. Moscow: Mysl'; 1990. 524 p. (In Russ.)
9. Nersesyants V.S. Law – The Mathematics of Freedom: Experience of the Past and Perspectives. Moscow: Yurist; 1996. 160 p. (In Russ.)
10. Varlamova N.V. Legal Relations: Philosophical and Legal Approaches. *Pravovedenie = Legal Science*. 1991;(4):49-53. (In Russ.)
11. Nersesyants V.S. Hegelian Philosophy of Law: History and Modernity. Moscow: Nauka; 1974. 287 p. (In Russ.)
12. Kovalenko V.I. Philosophical and Legal Aspects of Personal Freedom. *Filosofiya prava = Philosophy of Law*. 2016;(6):11-16. (In Russ.)

13. Freedom and Responsibility of the Individual. (In Russ.) Available at: [http://texts.news/obschestvoznanie\\_1362/svoboda-otvetstvennost-lichnosti-63280.html](http://texts.news/obschestvoznanie_1362/svoboda-otvetstvennost-lichnosti-63280.html) (accessed 21.03.2025).
14. Ivakina D.S. Cultural Rights and Freedoms of Man and Citizen: Issues of Content, Methodology, and Classification. *Zhurnal rossiyskogo prava = Russian Law Magazine*. 2020;(4):28-41. (In Russ.)
15. Kant I. On the proverb "It may be true in theory, but it does not apply in practice". In: Works in Six Volumes. Vol. 4, pt. 2. Moscow: Mysl'; 1965. 477 p. (In Russ.)
16. Tolstoy L.N. Complete Works ("Jubilee Edition"). Vol. 55. Moscow: GIZ/GIKHL; 1928-1958. 645 p. (In Russ.)
17. Tolstoy L.N. Complete Works ("Jubilee Edition"). Vol. 28. Moscow: GIZ/GIKHL; 1928-1958. 395 p. (In Russ.)
18. Remizov V.B. Free Will and the Problem of the "Resurrection" of Personality in the Philosophical and Aesthetic Searches of L.N.Tolstoy in the 1890s. In: Concepts of Man in Russian Literature. Voronezh; 1992. P. 35-44. (In Russ.)
19. Hobbes T. Leviathan or the Matter, Form and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil. Moscow: Sotsekgiz; 1936. 117 p. (In Russ.)
20. Tsybulevskaya O.I., Milusheva T.V. Freedom and Dignity of the Individual: Philosophical and Legal Aspects. *Vestnik Nizhegorodskoy akademii MVD Rossii = Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2019;(2):55-60. (In Russ.)

#### Информация об авторах / Information about the Authors

**Арепьев Евгений Иванович**, доктор философских наук, заведующий кафедрой философии, Курский государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: arepiev@yandex.ru,  
Researcher ID: AEJ-1558-2022,  
ORCID: 0000-0001-6701-2506,  
Scopus ID: 57195638619

**Evgeniy I. Arepiev**, Doctor of Sciences (Philosophy), Head of the Department of Philosophy, Kursk State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: arepiev@yandex.ru,  
Researcher ID: AEJ-1558-2022,  
ORCID: 0000-0001-6701-2506,  
Scopus ID: 57195638619

**Волохова Наталья Владимировна**, доктор философских наук, профессор кафедры философии, Курский государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: volna-sha@rambler.ru,  
Researcher ID: T-7441-2018,  
ORCID: 0000-0002-7048-3509,  
Scopus ID: 57189517020

**Natalia V. Volokhova**, Doctor of Sciences (Philosophy), Professor of the Department of Philosophy, Kursk State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: volna-sha@rambler.ru,  
Researcher ID: T-7441-2018,  
ORCID: 0000-0002-7048-3509,  
Scopus ID: 57189517020

**Волохова Арсения Романовна**, студент факультета международной журналистики, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: myagkozna4naya@mail.ru

**Arsenia R. Volokhova**, Student of the Faculty of International Journalism, MGIMO University, Moscow, Russian Federation,  
e-mail: myagkozna4naya@mail.ru

**Уфимцева Виктория Александровна**, соискатель кафедры философии, Курский государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: vik.a1005@yandex.ru,  
ORCID: 0000-0001-7502-2157

**Victoria A. Ufimtseva**, Applicant of the Department of Philosophy, Kursk State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: vik.a1005@yandex.ru  
ORCID: 0000-0001-7502-2157

## Оригинальная статья / Original article

УДК 130.3

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-261-272>**Психиатрический подход к религиозно-мистическому опыту:  
смена парадигм (философская концептуализация)****М. В. Шугуров<sup>1</sup>✉, С. И. Мозжилин<sup>2,3</sup>**

<sup>1</sup> Саратовская государственная юридическая академия  
ул. им. Н. Г. Чернышевского, д. 104/3, г. Саратов 410056, Российская Федерация

<sup>2</sup> Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского  
ул. Астраханская, д. 83, г. Саратов 410012, Российская Федерация

<sup>3</sup> Институт психолого-экономических исследований  
ул. имени Сакко и Ванцетти, д. 54/60, г. Саратов 410056, Российская Федерация

✉ e-mail: shugurovs@mail.ru

**Резюме**

**Актуальность.** По мере развития психопатологии религиозного опыта во второй половине XX – начале XXI в. заметной тенденцией стал переход к парадигме, ориентирующей психиатрическую науку на дифференцированный подход к религиозно-мистическому опыту. Смена парадигм требует осуществления философской рефлексии сквозь призму междисциплинарного взаимодействия.

**Цель** – раскрыть предпосылки и первые результаты смены парадигмы в психиатрической науке в области изучения религиозно-мистического опыта.

**Задачи:** эксплицировать дисциплинарную матрицу психиатрического подхода к изучению феномена религиозной мистики; продемонстрировать пределы редукционизма в психопатологическом подходе к религиозно-мистическому опыту; исследовать направления интеграции психиатрии религиозно-мистического опыта в междисциплинарное пространство и реализации новых подходов в качестве предпосылок парадигмальных изменений в ее дискурсе.

**Методология.** При рассмотрении подходов представителей психиатрической науки по поводу природы и сущности религиозно-мистического применялся сравнительный анализ. Изучение разнообразия психиатрических подходов к религиозно-мистическому опыту проводилось на основе применения принципа системности. Принцип историзма использовался для выявления логики развития психиатрического подхода к мистическим переживаниям в пространстве междисциплинарного диалога и взаимодействия.

**Результаты.** Систематизированы основные направления развития подхода отечественной и зарубежной психиатрической науки к религиозно-мистическим переживаниям. Обосновано положение о том, что в отличие от психологии религии психиатрический подход с самого начала своего возникновения в конце XIX – начале XX в. придерживался реализации научной программы, направленной на изучение данных переживаний в качестве патологических феноменов (религиозных психозов). Со временем произошел отказ от полного сведения религиозно-мистических переживаний к безумию.

**Выводы.** В результате парадигмальных сдвигов в психиатрической науке возникла новая программа исследований, рассматривающая массив религиозно-мистического опыта сквозь призму «нормальное – патологическое». Благодаря парадигмальным изменениям определенные пласты религиозно-мистического опыта стали рассматриваться как составная часть духовной культуры и компонент душевого здоровья.

**Ключевые слова:** бодрствующее сознание; мистика; религия; психопатология; мистический экстаз; религиоведение; измененные состояния сознания.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Шугуров М. В., Мозжилин С. И. Психиатрический подход к религиозно-мистическому опыту: смена парадигм // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 261–272. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-261-272>

Поступила в редакцию 11.04.2025

Принята к публикации 07.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Psychiatric approach to religious-mystical experience: a paradigm shift (philosophical conceptualization)

Mark V. Shugurov<sup>1</sup>✉, Sergey I. Mozhilin<sup>2,3</sup>

<sup>1</sup> Saratov State Law Academy  
104/3 N. G. Chernyshevsky Str., Saratov 410056, Russian Federation

<sup>2</sup> Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky  
83 Astrahanskaya Str., Saratov 410012, Russian Federation

<sup>3</sup> Institute of Psychological and Economic Research  
54/60 Sacco and Vanzetti Str., Saratov 410056, Russian Federation

✉ e-mail: shugurovs@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** As the psychopathology of religious experience developed in the second half of the 20th – early 21st century, a noticeable trend was the transition to a paradigm that orients psychiatric science toward a differentiated approach to religious-mystical experience. The change of paradigms requires the implementation of philosophical reflection through the prism of interdisciplinary interaction.

**The purpose** is to reveal the prerequisites and first results of the paradigm shift in psychiatric science in the field of studying religious-mystical experience.

**Objectives:** to explicate the disciplinary matrix of the psychiatric approach to the study of the phenomenon of religious mysticism; to demonstrate the limits of reductionism in the psychopathological approach to religious-mystical experience; to explore the directions of integration of psychiatry of religious-mystical experience into the interdisciplinary space and the implementation of new approaches as prerequisites for paradigmatic changes in its discourse.

**Methodology.** When considering the approaches of representatives of psychiatric science regarding the nature and essence of religious and mystical, a comparative analysis was used. The study of the diversity of psychiatric approaches to religious and mystical experience was carried out based on the application of the principle of systematicity. The principle of historicism was used to identify the logic of the development of the psychiatric approach to mystical experiences in the space of interdisciplinary dialogue and interaction.

**Results.** The main directions of development of the approach of domestic and foreign psychiatric science to religious and mystical experiences are systematized. The position is substantiated that, unlike the psychology of religion, the psychiatric approach, from the very beginning of its emergence in the late 19th - early 20th centuries, adhered to the implementation of a scientific program aimed at studying these experiences as pathological phenomena (religious psychoses). Over time, there was a rejection of the complete reduction of religious and mystical experiences to madness.

**Conclusions.** As a result of paradigm shifts in psychiatric science, a new research program emerged that examined the array of religious-mystical experience through the prism of “normal – pathological.” Thanks to paradigm shifts, certain layers of religious-mystical experience began to be viewed as an integral part of spiritual culture and a component of mental health.

**Keywords:** waking consciousness; mysticism; religion; psychopathology; mystical ecstasy; religious studies; altered states of consciousness.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Shugurov M.V., Mozhilin S.I. Religious mysticism and the psychology of religion: on the issue of the limits of reduction. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya.*

\*\*\*

## Введение

Интенсивные исследования религиозно-мистического опыта комплексом наук превратили данный опыт в устойчивый предмет научного познания, порождающий множество дискуссионных вопросов [1]. Более того, в условиях постсекулярного общества данный опыт во всем его многообразии стал предметом междисциплинарного познания [2]. Тем не менее свидетельства проявлений бестелесных духовных сущностей и мистических контактов с ними, представленных в многообразном религиозно-мистическом опыте, продолжают подвергаться сомнению многими приверженцами научного метода, отвергающего неverified. Напротив, представители религиозной философии, мистической теологии стремятся доказать, что религиозная мистика представляет пространство, в котором осуществляется контакт человека с высшей разумной реальностью, которой является Бог, обуславливающей отличие его бытийных обстоятельств и когнитивных способностей от иных животных [3, с. 264].

Начиная с конца XIX в. и до сих пор заметное место в панораме наук, изучающих религиозно-мистический опыт, занимает психиатрическая наука. Несмотря на дисциплинарную самостоятельность, в ней длительное время доминировала парадигма, которая также характерна для психологии религии, а именно редукционизм. Большинство представителей психологии зачастую относят мистический опыт к чисто психологическим переживаниям субъективного характера, особо не усматривая в них онтологические содержания. Конечно, здесь есть исключение, представленное аналитической психологией К. Г. Юнга и его последователей. Несмотря на свое доминирование, редук-

ционизм в рамках психиатрической науки не стал парадигмой, которая всеобщим образом задавала бы гомогенный характер психиатрического изучения религиозной мистики и была бы основой его психопатологической картины.

## Материалы и методы

Актуальность и научная значимость исследуемой проблематики заключается в том, что по мере развития такого научного направления, как психопатология религиозного опыта, во второй половине XX – начале XXI в. заметной тенденцией стал не просто отход от редукционистской парадигмы, но переход к иной парадигме, которая ориентирует психиатрическую науку на дифференцированный подход к религиозно-мистическому опыту.

Со второй половины XIX в. происходили интенсивные исследования религиозно-мистических переживаний в рамках психопатологического подхода. Но одновременно складывались и междисциплинарные взаимодействия. Кроме того, заметим, что концептуализация религиозно-мистического опыта и ее исторические вехи в психиатрической науке не утрачивают актуальность и сегодня, поскольку данный опыт периодически проявляется и в настоящем. Современные психиатрические исследования мистического касаются не только опыта адептов традиционных религий, но и новых, порой весьма эклектичных религиозно-мистических проявлений [4].

Цель статьи заключается в раскрытии предпосылок и первых результатов смены парадигмы психиатрической науки в области изучения религиозно-мистического опыта. Предполагается анализ эвристических аспектов психиатрических исследований, осмысление пределов редукции религиозно-мистического опыта к психическим патологиям.

Обозначенная цель предполагает решение следующих задач:

- раскрыть дисциплинарную матрицу психиатрического подхода к изучению феномена религиозной мистики;
- определить исторические и феноменологические предпосылки психиатрического аспекта мистики;
- продемонстрировать пределы редукционизма в психотопатологическом подходе к религиозно-мистическому опыту;
- осмыслить основные проблемные моменты в рамках редукционистского подхода;
- исследовать направления интеграции психиатрии религиозно-мистического опыта в междисциплинарное пространство и реализации новых подходов в качестве предпосылок парадигмальных изменений в ее дискурсе.

## Результаты и их обсуждение

### Становление и результаты психиатрического редукционизма в познании религиозно-мистического опыта

Интерес психиатров к мистическим переживаниям, их скрупулезные исследования, определившие формирование самостоятельного научно-дисциплинарного направления, возникли во второй половине XIX в. Безусловно, весомый вклад в развитие психиатрического подхода к мистическому опыту внесла в XIX в. психология религии, одним из основоположников которой был У. Джеймс. Однако стоит заметить, что многие психиатры второй половины XIX в. интересовались религиозно-мистическим опытом и без психологии религии. Многих из них, прежде всего, исследовали религиозно-мистические переживания с целью разработки методики описания и диагностики психических расстройств в рамках религиозной психопатологии, понимаемой как «...систематическое описание религиозных переживаний, наблюдающихся при аномальных психических состояниях» [5, с. 5].

Необходимо отметить, что сведение мистических переживаний лишь к психическим недугам вызывало сомнение и подвергалось критике со стороны представителей психологии религии. Например, У. Джеймс отмечал, что мистические переживания «...редки и доступны немногим; причем у этих немногих вся остальная жизнь остается вне отношений к ним и скорее противоречит им, чем их подтверждает... Ни один медицинский критерий недостаточен для разрешения этих противоречий» [6, с. 12]. Заметим, что очень сложно различить здоровое и болезненное в психических переживаниях с мистическими проявлениями: божественное откровение можно трактовать как психический недуг, а бред сумасшедшего – как контакт с духами или иными трансцендентными сущностями. Вместе с тем заметим, что разумные бестелесные существа, духи и души, вера в существование которых является основой религии как таковой и религиозно-мистического опыта в частности, имея собственную волю, могут проявлять себя как угодно, контактируя как с человеком в здравом рассудке, так и больным, возможно, обуславливая болезнь и прекращая ее. При этом стоит согласиться с замечанием К. Ясперса, о том, что религиозный опыт остается таковым независимо от состояния человека. Дух же, с какой бы культурной традицией не был связан «сам по себе, не является предметом психопатологии: он постигается в своей собственной сущности и вечен. Но как реальность, относящаяся к определенному моменту бытия и, таким образом, “привязанная” к эмпирической действительности личности, дух доступен исследователю к методу» [7, с. 361].

Особый интерес у представителей психиатрической науки и клинической практики вызывали такие патологические и экстремальные формы мистического опыта, как экстатические состояния, одержимость [8], медиумический транс [9]. Разумеется, не во всех случаях эти формы

опыта встроены в контекст подлинно религиозного учения и практики. Однако в большинстве случаев душевных аномалий исследуемых пациентов имели место болезненные психологические состояния, имевшие религиозное содержание.

Еще в глубокой древности мистические переживания, именуемые озарениями, пророчествами, откровениями, видениями, экстазами, пытались рассматривать сквозь призму различия между нормой и паталогическим отклонением. При этом абсолютной редукции религиозно-мистического опыта к болезни или к чему-то аномальному, которое не следует воспринимать всерьез, связывая лишь с болезненным воображением, не было. Более того, «священное безумие» считалось инклюзивной нормой религиозной жизни [10, с. 81]. Думается, что без определенных форм данного «безумия» религия не имела бы достаточной подпитки, сопряженной с соприкосновением с трансцендентным. Вместе с тем мистический опыт как в христианстве, так и в иных религиях подвергался критическому осмыслению с целью различения видений святых, блаженных юродивых и бредовых фантазий больных или происков шарлатанов. На самых ранних стадиях авраамических религий поднимались вопросы относительно различия фигур истинных и ложных пророков [11, с. 103].

Слышащие голоса при физическом отсутствии их источников до середины XVII в. воспринимались как контактирующие со сверхъестественными существами. Такие люди (по крайней мере, в христианстве) рассматривались как одержимые либо божественными, либо демоническими духами. Любые проявления душевных недугов большинство представителей того времени связало с проявлением отсутствующих в чувственном опыте мистических существ – духов. В условиях утверждения научного метода, отвергающего метафизическое, назревал диссонанс с пониманием безумия в рамках научной парадигмы.

В возникшей в XVIII в. психиатрии как новой отрасли клинической медицины утвердился подход к пониманию мистического опыта как того или иного нарушения нормального функционирования психики. Патологией стало считаться восприятие всего, не имеющего физической реальности. Данное отношение к религиозно-мистическому опыту превашировало в научных кругах длительное время. Немецкий психиатр В. Гельпах замечал, что «...религиозный элемент почти всегда выступал в истории в болезненной оболочке и распространялся, претерпевал свои решающие превращения всегда на “крыльях” массовой душевной болезни. Чудеса слишком тесно соприкасаются с явлениями истерии. Религиозное произошло из болезненного» [12, с. 18]. В этой связи не удивительно, что европейские ученые многих исторических религиозных персонажей рассматривали как больных, страдавших эпилепсией или истерией [13, с. 91]. Данная тенденция сохранялась до XX века. Вместе с тем религиозно-мистические переживания стали рассматриваться не только как элемент психических заболеваний, но и как вполне самостоятельная болезнь, а именно «религиозное помешательство», насыщенное бредовыми переживаниями [14].

Кроме того, произошло выделение случаев особых разновидностей меланхолии – религиозной и демонологической. В. Гризингер утверждал, что «...следует отличать религиозную меланхолию от состояния, связанного с религиозными представлениями, когда больной, преисполненный радости, полагает, что либо уже сделался самим Богом, либо находит в теснейших отношениях с ангелами и небом» [15, с. 128]. Другие психиатры по-прежнему редуцировали мистический опыт к психопатологиям. Например, Е. Крепелин рассматривал его как разновидность паранойи [16, с. 420]. Австрийский психиатр А. Р. Крафт-Эбинг склонность к мистике связывал с прояв-

лениями меланхолии [17, с. 637]. При этом аргументы, основанные на мистических фактах, не подтверждённых научными эмпирическими исследованиями, он ставил в один ряд с шарлатанством и грубым суеверием [17, с. 49]. Вместе с тем заметим, что редукция мистического к психическому, преобладавшая в психиатрии начала XX в., встретила критику прежде всего со стороны представителей религиозной философии. «Источник мистических откровений всегда один, всегда в божественной глубине, и всегда через человека совершается откровение», – замечал Н. Бердяев [18, с. 146].

### **Проблемы психиатрического редукционизма в области религиозной мистики**

Заметим, что в психиатрии и в настоящее время существует много нерешенных вопросов, сопряженных с оценкой расстройств психики, сопровождаемых религиозно-мистическими переживаниями. Во многом это обусловлено многообразием их проявлений, спецификой разнообразных религий, особенностями жизни их адептов. Например, значительные затруднения возникают при анализе такой психопатологии, как религиозно-архаический бредовый комплекс [19, с. 47]. Российские исследователи В. Э. Пашковский, И. М. Зислин отмечают, что религиозно-мистические состояния: «...озарения, пророчества, откровения – неоднозначно понимаются в психиатрии: до сих пор не выяснено, при каких условиях они являются выражением религиозного опыта, а при каких – относятся к психопатологии» [10, с. 81].

Зарубежные исследователи усматривают причину неопределенности при решении многих вопросов, сопряженных с квалификацией психических расстройств, имеющих те или иные религиозно-мистические проявления, в существовании достаточно широкого круга психических феноменов, сосредоточенных не только в религии, но и в весьма значительном пространстве иного «анормаль-

ного опыта». Кроме этого, возникают сложности, связанные с осуществлением классификации религиозно-мистических переживаний на основе использования понятий «мистицизм», «мистика», «мистический» [20, с. 36].

Наглядно, что в феноменологии религиозно-мистического опыта и психопатологии имеются некоторые совпадения, позволяющие проводить аналогии. Например, экстатические переживания, а также переживание мистического чувства блаженства и освобожденности в процессе богообщения аналогичны маниакальной фазе аффективного психоза. А если иметь в виду видения мистических картин и слышание голосов, то здесь напрашивается аналогия с галлюцинаторно-параноидальным синдромом. Данные аналогии детально исследовал Х. Вейтбрехт, замечая, что при шизофрении может иметь место состояние вполне ясного переживания экстаза, как и при «мистическом союзе» [21]. На сходства состояний сознания людей, страдающих шизофренией с визионерским состоянием религиозного мистика и ощущающих выход из тела, указывали Д. Гринберг и Е. Витцум [22, с. 77]. Вместе с тем исследователи, специализирующиеся в данной области, продолжают задумываться над вопросом различия мистических переживаний вполне здоровых людей и галлюцинаций больных шизофренией. В качестве ключевого данный вопрос рассматривал Г. Вальтер [23, с. 33].

Решая вопрос разграничения нормы и патологии в переживаниях, напоминающих мистические, некоторые исследователи акцентировали внимание на том, какое влияние данные переживания оказывают на психику, показывая, что сам психический процесс переживаний не всегда является патологией. Различия можно анализировать только по состояниям человека до вхождения в переживание и после него [24]. Вместе с тем высказывается точка зрения, согласно которой патологические переживания мисти-

ческого вызывают ментальные установки человека, имеющего склонности к фанатизму и суевериям [25].

Следует заметить, что если с психиатрической точки зрения рассматривать фанатизм и суеверия, то перед нами также встанет вопрос нормы и патологии в данных склонностях. Думается, что границы нормального и ненормального во всех психических проявлениях весьма условны. К тому же если бы не было никаких отклонений от того, что считается нормальным на данный момент, то не было бы и эволюции. Другое дело, что надо оказывать медицинскую помощь человеку, мистический бред которого обуславливает его мучения вплоть до склонностей к суициду и представляет опасность окружающим. Например, неведомые голоса могут рекомендовать выпрыгнуть из окна либо убить кого-либо.

### **Психиатрический постредукционизм в познании мистического опыта: достижения и перспективы**

В середине XX в. психологи и психиатры активно начали изучать изменённые состояния сознания, похожие на мистические переживания, обусловленные воздействием наркотических веществ, гипноза, медитативных практик. В начале 60-х годов XX века А. Дейкман ввел в научный оборот понятие «мистический психоз», при этом исследователь отмечал, что не все психотические переживания следует относить к патологиям [26, с. 329]. Вместе с тем представители психологии религии, осваивая междисциплинарное пространство, в качестве ключевой обозначили проблему сходства и различия между мистическими и патологическими состояниями психики, показывая при этом, что мистика не редуцируется к безумию [27]. Представитель экзистенциального психоанализа К. Ясперс также однозначно заявлял: «Мы не можем отнести все развитые, богатые описания мистического экстаза к области психиатрии» [7, с. 154].

Подтверждением того, что переживания, имеющие мистические формы выражения, не обязательно связаны с расстройствами психики, являлись результаты исследований медитативной практики, которой занимались здоровые люди. Но следует заметить, что вряд ли возможно с уверенностью в полной мере относить состояние медитирующего человека к религиозно-мистическому, если последнее с религиозной точки зрения определяется как состояние, обусловленное контактом с божественными или демоническими бестелесными существами. Вероятно, такие контакты достаточно редки. Об этом говорил и Н. Бердяев: «Мистические откровения всегда бывают для немногих» [18, с. 146]. К тому же научный метод не позволяет включать в научную теорию духов в качестве сверхразумных существ, способных проявлять себя и трансцендентно, и имманентно по отношению к человеку, а следовательно, не рассматривает возможность общения с ними. Также нет достоверного научного подтверждения существования души вне тела, как нет и научных оснований для опровержения объективного существования духовных сущностей. В этой связи наука вынуждена ограничиваться лишь формальными моментами, позволяющими разграничивать религиозно-мистический опыт и опыт психопатологии.

Прежде всего, переживания, схожие с религиозно-мистическими, психиатры разделили на «патологические» и «непатологические». Американский исследователь Д. Лукофф на основе феноменологического подхода дифференцировал переживания с мистическими чертами, выделив следующее: мистический опыт; психоз; мистический опыт с психотическими чертами; психоз с мистическими чертами [28]. Калифорнийские психиатры Д. Гринберг и Е. Вицтум предложили критерии разграничения психических переживаний с мистическими проявлениями, доказывая, что есть психозы с мисти-

ческими проявлениями и мистические переживания без психоза [22].

Необходимо отметить, что появляются исследования, которые рассматривают религиозный опыт, имеющий мистические аспекты, в качестве разновидности духовного опыта [29] либо психологических процессов, имеющих непатологический характер [30]. В этом контексте мистический опыт понимается как своего рода экстраординарный религиозный опыт [31, р. 43]. Вслед за этим религиозность и определенные мистические практики начинают рассматриваться как некий исцеляющий фактор, который необходимо использовать как в рамках психотерапевтического процесса [32], так и в рамках практик, направленных на достижение духовного роста [33].

В отечественной клинико-психологической литературе также вполне прослеживаются изменения парадигмы. Следует указать на примеры благотворных результатов воздействия духовно-религиозных практик на психосоматическое состояние человека, отмеченные российскими исследователями: «Не только психология, но философия и науки о культуре через свойственную им исследовательскую оптику позволяют операционализировать сами понятия ДР (духовность и религиозность. – *Авт.*) и их отдельные элементы для более практически применимого и эффективного включения в клиническую практику» [34].

Отмеченные исследования показывают, что весь мистический опыт полностью невозможно отнести к психопатологиям. Но и доказать бытие духов и душ как объективных разумных существ методы психиатрии, как и других наук, не позволяют. Думается, что если бы это стало возможным, то люди потеряли бы значительную степень свободы

личностного выбора и ответственности за него. Вместе с тем обращение психиатрии к религиозным вопросам и изысканиям в сфере психологии религии значительно расширяет ее возможности постижения человеческой психики и ее когнитивных способностей.

## Выводы

Сведение религиозно-мистического опыта к бредовому комплексу препятствует всестороннему постижению религиозной мистики, вместе с тем ограничивает представления о религии пониманием ее в качестве феномена, обусловленного болезненно-патологическим состоянием психики. Подобного рода парадигма психиатрии религиозно-мистического опыта показала свою ограниченность. Ей на смену пришла новая парадигма, которая далека от сведения всего массива религиозной мистики к болезни. Изменение парадигмы связано с расширением междисциплинарного взаимодействия психиатрии главным образом с психологической наукой. В рамках последней ряд мистических состояний характеризуется в качестве проявления дистресса, который опирается на культурные универсалии. Более того, есть много мистических переживаний, способствующих душевному здоровью, порождающих позитивные впечатления и эмоции, способствуя обретению человеком новых смыслов существования. В этой связи современный психиатрический подход все более интенсивно начинает осваивать не только новые методы диагностики и лечения, но и проникать в суть религиозных доктрин и традиций. Помимо значимости перспектив взаимодействия психиатрической науки с теологией, а также с философией религии возрастает актуальность ее взаимодействия с религиоведением.

## Список литературы

1. Jones H. An introduction to the study of mysticism. Albany: State University of New York Press, 2021. 297 p.

2. The Wiley-Blackwell companion to Christian mysticism / ed. by J. A. Lamm. Oxford: Wiley-Blackwell, 2017. 672 p.
3. Шугуров М. В., Мозжилин С. И. Религиозная мистика и психология религии: к вопросу о пределах редукции. Ч. 2 // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 3. С. 256-269. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-256-269>
4. Кондратьев Ф. В. Психиатрический аспект в анализе последствий деятельности современных культовых новообразований // Российский психиатрический журнал. 1997. № 2. С. 25-29.
5. Шнайдер К. К введению в религиозную психопатологию // Независимый психиатрический журнал. 1999. № 1. С. 5-13.
6. Джеймс У. Многообразие религиозного опыта. М.: Наука, 1993. 432 с.
7. Ясперс К. Общая психопатология. М.: Практика, 1997. 1056 с.
8. Greenberg D., Witztum E. Problems in the treatment of religious patients // American Journal of Psychotherapy. 1991. Vol. 45, N 4. P. 554-565.
9. Leroy E.-B. Interprétation psychologique des “visions intellectuelles” chez les mystiques Chrétiens // Revue de l'histoire des religions. 1907. Vol. 55. P. 1-50.
10. Пашковский В. Э., Зислин И. М. Религиозно-мистические состояния как психиатрическая проблема // Социальная и клиническая психиатрия. 2005. Т. 15, № 1. С. 81-88.
11. Грюнебаум Г. Э. Параллелизм, взаимопроникновение и взаимовлияние в отношениях между арабской и византийской философией, литературой и религиозной мыслью // Основные черты арабо-мусульманской культуры. М.: Наука, 1981. 227 с.
12. Гельпах В. Психические эпидемии. СПб.: Издание Литературно-медицинского журнала доктора Окса, 1908. 65 с.
13. Бартольд В. В. Ислам // Сочинения. М.: Наука, 1966. Т. 6. 785 с.
14. Сербский В. П. Руководство к изучению душевных болезней. 2-е изд. М.: Студенческая медицинская издательская комиссия им. Н. И. Пирогова, 1912. 654 с.
15. Гризингер В. Душевные болезни для врачей и учащихся. СПб.: Изд-во В. О. Ковалевского, 1881. 558 с.
16. Крепелин Е. Введение в психиатрическую клинику. М.: ГИЗ, 1923. Т. 1. 890 с.
17. Крафт-Эбинг Р. Учебник психиатрии. 2-е изд. СПб.: Издательство К. Л. Риккер, 1890. 890 с.
18. Бердяев Н. Мутные лики. М.: Канон, 2004. 445 с.
19. Пашковский В. Э. О клиническом значении религиозно-архаического бредового комплекса // Социальная и клиническая психиатрия. 2021. Т. 22, № 2. С. 43-48.
20. Cardena E., Lynn St. J., Krippner St. Varieties of anomalous experience: examining the scientific evidence. Washington, DC: American Psychological Association, 2000. 476 p.
21. Weitbrecht H. J. Beiträge zur religionspsychopathologie: insbesondere zur psychopathologie der bekehrung. Heidelberg: Scherer, 1948. 187 p.
22. Greenberg D., Witztum E. Problems in the treatment of religious patients // American Journal of Psychotherapy. 1991. Vol. 45, N 4. P. 554-565.
23. Walther G. Phänomenologie der mystic. 3rd ed. Olten: Walter Verlag, 1976. 265 p.
24. Mentzos S. Lehrbuch der psychodynamik. Die funktion der dysfunktionalität psychischer störungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2015. 302 p.
25. Корсаков С. С. Вопросы клинической психиатрии. М.: Либроком, 2010. 261 с.
26. Deikman A. Experimental meditation // Journal of Nervous and Mental Disease. 1963. Vol. 136, N 4. P. 329-343.
27. Dean S. R. Psychiatry and mysticism. Chicago: Nelson-Hall, 1975. 424 p.

28. Lukoff D. The diagnosis of mystical experience with psychotic features // *Journal of Transpersonal Psychology*. 1985. Vol. 17, N 2. P. 155-181.
29. APA handbook of psychology, religion and spirituality / ed. by Pargament K. I. Washington: American Psychological Association, 2013. Vol. 2. 1496 p.
30. Bitēna D. K., Mārtinsons K. Mystical experience has a stronger relationship with spiritual intelligence than with schizotypal personality traits and psychotic symptoms // *Psychology of Consciousness: Theory, Research, and Practice*. 2021. N 11(2). P. 137-153. <https://doi.org/10.1037/cns0000312>
31. Utsch M. Religionspsychologische erklärungen für außergewöhnliche erfahrungen // *Spiritualisierung oder psychologisierung? Deutung und behandlung außergewöhnlicher religiöser erfahrungen* / bearbeitet von H. Freun, S. Pfeifer. Stuttgart: Kohlhammer, 2019. S. 35-51.
32. Dehoff S., Massey J. Spirit as a separate dimension of human nature: relevance to psychotherapy // *Pastoral Psychology*. 2022. N 71(4). P. 511-524. <https://doi.org/10.1007/s11089-022-01012-4>
33. The impasse of anomalous experiences in mental health: maturity, social support and identity as indicators of benign schizotypy in a Brazilian sample / A. Santos-Silva, T. Lopes Silva, J. G. Serra, I. I. Lima Argimon // *International Journal of Latin America Religions*. 2022. N 6(2). P. 211-230. <https://doi.org/10.1007/s41603-022-00182-6>
34. Родионова Ю. В., Часовских Г. А., Таратухин Е. О. Фактор духовности и религиозности в клинической работе: концептуализация проблемы // *Российский кардиологический журнал* 2020. Т. 25, № 9. С. 46-52. <https://doi.org/10.15829/1560-4071-2020-4041>

## References

1. Jones H. An introduction to the study of mysticism. Albany: State University of New York Press; 2021. 297 p.
2. Lamm J.A. (ed.) *The Wiley-Blackwell companion to Christian mysticism*. Oxford: Wiley-Blackwell; 2017. 672 p.
3. Shugurov M.V., Mozzhilin S.I. Religious mysticism and the psychology of religion: on the question of the limits of reduction. Part 2. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management*. 2023;13(3):256-269. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-256-269>
4. Kondratiev F.V. Psychiatric aspect in the analysis of the consequences of the activities of modern cult neoplasms. *Rossiiskii psikhiatricheskii zhurnal = Russian Psychiatric Journal*. 1997;(2):25-29. (In Russ.)
5. Schneider K.K. Towards an Introduction to Religious Psychopathology. *Nezavisimyi psikhiatricheskii zhurnal = Independent Psychiatric Journal*. 1999;(1):5-13. (In Russ.)
6. James W. *The diversity of religious experience*. Moscow: Nauka; 1993. 432 p. (In Russ.)
7. Jaspers K. *General psychopathology*. Moscow: Praktika; 1997. 1056 p. (In Russ.)
8. Greenberg D., Witztum E. Problems in the treatment of religious patients. *American Journal of Psychotherapy*. 1991;45(4):554-565.
9. Leroy E.-B. Psychological interpretation of «intellectual visions» among Christian mystics. *Review of the History of Religions*. 1907;55:1-50. (In Franch)
10. Pashkovsky V.E., Zislin I.M. Religious-mystical states as a psychiatric problem. *Social'naya i klinicheskaya psihiatriya = Social and Clinical Psychiatry*. 2005;15(1):81-88 (In Russ.)

11. Grunebaum G.E. Parallelism, interpenetration and mutual influence in relations between Arab and Byzantine philosophy, literature and religious thought. In: The main features of the Arab-Muslim culture. Moscow: Nauka; 1981. 227 p. (In Russ.)
12. Gel'pakh V. Mental epidemics. Saint Petersburg: Izdanie Literaturno-meditsinskogo zhurnala doctora Oksa; 1908. 65 p. (In Russ.)
13. Bartold V.V. Islam. In: Works. Vol. 6. Moscow: Nauka; 1966. 785 p. (In Russ.)
14. Serbian V.P. A guide to the study of mental illness. 2nd ed. Moscow: Studencheskaya meditsinskaya izdatel'skaya komissiya im. N. I. Pirogova; 1912. 654 p. (In Russ.)
15. Griesinger V. Mental illnesses for doctors and students. Saint Petersburg: Izdatel'stvo V.O. Kovalevskogo; 1881. 558 p. (In Russ.)
16. Kraepelin E. Introduction to the psychiatric clinic. Vol. 1. Moscow: GIZ; 1923. 890 p. (In Russ.)
17. Kraft-Ebing R. Textbook of psychiatry. 2nd ed. Saint Petersburg: Izdatel'stvo K. L. Rikker; 1890. 870 p. (In Russ.)
18. Berdyaev N. Muddy faces. Moscow: Canon; 2004. 445 p. (In Russ.)
19. Pashkovsky V.E. On the clinical significance of the religious-archaic delusional complex. *Social'naya i klinicheskaya psihiatriya = Social and Clinical Psychiatry*. 2021;22(2):43-48. (In Russ.)
20. Cardena E., Lynn St. J., Krippner St. Varieties of anomalous experience: examining the scientific evidence. Washington, DC: American Psychological Association; 2000. 476 p.
21. Weitbrecht H.J. Beiträge zur religionspsychopathologie: in particular zur psychopathologie der konversion. Heidelberg: Scherer; 1948. 187 p. (In German)
22. Greenberg D., Witztum E. Problems in the treatment of religious patients. *American Journal of Psychotherapy*. 1991;45(4):554-565.
23. Walther G. Phenomenology of the mystic. 3rd ed. Olten: Walter Verlag; 1976. 265 p. (In Germ.)
24. Mentzos S. Textbook of psychodynamics. The function of the dysfunctionality of mental disorders. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht; 2015. 302 p. (In German)
25. Korsakov S.S. Questions of clinical psychiatry. Moscow: Librocom; 2010. 261 p. (In Russ.)
26. Deikman A. Experimental meditation. *Journal of Nervous and Mental Disease*. 1963;136(4):329-343.
27. Dean S.R. Psychiatry and mysticism. Chicago: Nelson-Hall; 1975. 424 p.
28. Lukoff D. The diagnosis of mystical experience with psychotic features. *Journal of Transpersonal Psychology*. 1985;17(2):155-181.
29. Pargament K.I. (ed.) APA handbook of psychology, religion and spirituality. Vol. 2. Washington: American Psychological Association; 2013. 1496 p.
30. Bitēna D.K., Mārtinsone K. Mystical experience has a stronger relationship with spiritual intelligence than with schizotypal personality traits and psychotic symptoms. *Psychology of Consciousness: Theory, Research, and Practice*. 2021;(11):137-153. <https://doi.org/10.1037/cns0000312>
31. Utsch M. Religionspsychological explanations for extraordinary experiences. In: Freun H., Pfeifer S. (eds.) Spiritualization or psychologization? Interpretation and treatment of extraordinary religious experiences. Stuttgart: Kohlhammer; 2019. P. 35-51. (In German)
32. Dehoff S., Massey J. Spirit as a separate dimension of human nature: relevance to psychotherapy. *Pastoral Psychology*. 2022;71(4):511-524. <https://doi.org/10.1007/s11089-022-01012-4>
33. Santos-Silva A., Lopes Silva T., Serra J.G. Lima Argimon I.I. The impasse of anomalous experiences in mental health: maturity, social support and identity as indicators of benign

schizotypy in a Brazilian sample. *International Journal of Latin America Religions*. 2022;(6):211-230. <https://doi.org/10.1007/s41603-022-00182-6>

34. Rodionova Yu.V., Chasovskikh G.A., Taratukhin E.O. The factor of spirituality and religiosity in clinical work: conceptualization of the problem. *Rossiiskii kardiologicheskii zhurnal = Russian Journal of Cardiology*. 2020;25(9):46-52. (In Russ.) <https://doi.org/0.15829/1560-4071-2020-4041>

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Шугуров Марк Владимирович**, доктор философских наук, профессор кафедры философии, Саратовская государственная юридическая академия, г. Саратов, Российская Федерация,  
e-mail: shugurovs@mail.ru,  
ORCID: 0000-0003-3604-3961

**Mark V. Shugurov**, Doctor of Sciences (Philosophy), Professor of the Department of philosophy, Saratov State Law Academy, Saratov, Russian Federation,  
e-mail: shugurovs@mail.ru,  
ORCID: 0000-0003-3604-3961

**Мозжилин Сергей Иванович**, доктор философских наук, профессор кафедры теоретической и социальной философии, Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского; ведущий научный сотрудник, Институт психолого-экономических исследований, г. Саратов, Российская Федерация,  
e-mail: mozhilinsi@list.ru,  
ORCID: 0000-0001-6078-3252

**Sergey I. Mozhilin**, Doctor of Sciences (Philosophy), Professor of the Department of Theoretical and Social Philosophy, Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky, Saratov, Russian Federation; Leading Researcher, Institute of Psychological and Economic Research, Saratov, Russian Federation,  
e-mail: mozhilinsi@list.ru,  
ORCID: 0000-0001-6078-3252

### Потенциал технологий искусственного интеллекта в автоматизации процессов рекрутмента и управления персоналом на предприятии

В. С. Жукова<sup>1</sup> ✉, Е. С. Сазонова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: zhukovavs@bk.ru

#### Резюме

**Актуальность.** Современные условия развития экономики и цифровой трансформации общества обуславливают необходимость переосмысления подходов к управлению человеческими ресурсами. Одним из значимых направлений выступает внедрение технологий искусственного интеллекта в сферу рекрутмента и управления персоналом. ИИ способен изменить традиционные процессы подбора, оценки, обучения и удержания сотрудников, делая их более эффективными, объективными и адаптивными. Несмотря на очевидный потенциал ИИ, внедрение таких решений сопряжено с рядом вызовов: этическими, правовыми, организационными и технологическими. Это требует научного осмысления, систематизации и оценки эффективности существующих ИИ-решений, разработки методологических подходов к их интеграции в кадровую политику организаций.

**Целью** данного исследования стал анализ эффективности применения технологий искусственного интеллекта в автоматизации процессов рекрутмента и управления персоналом.

**Задачи** предполагают проведение исследования в области использования технологий искусственного интеллекта для автоматизации процессов рекрутмента и управления персоналом; выявление основных барьеров, препятствующих внедрению инструментов ИИ.

**Методология.** Для решения задач исследования были использованы следующие методы: процессно-функциональный, методы анализа и синтеза, теоретического обобщения, систематизации данных, методы графического представления.

**Результаты.** Освещены основные аспекты использования ИИ в целях улучшения процессов найма, выявления индивидуальных потребностей в обучении и развитии, разработке персонализированных траекторий обучения, а также удержания кадров. Отмечено, что в компаниях существует потребность в автоматизированных процессах управления персоналом для упрощения административных процессов, повышения производительности труда, скорости и качества принимаемых решений, что возможно путем внедрения технологий ИИ.

**Выводы.** В ходе проведенного исследования установлено, что технологии искусственного интеллекта обладают значительным потенциалом для трансформации традиционных подходов к рекрутменту и управлению персоналом. Анализ современных ИИ-решений, применяемых в HR-сфере, свидетельствует о возможности повышения эффективности процессов найма, оптимизации затрат, улучшения качества оценки кандидатов.

---

**Ключевые слова:** искусственный интеллект; технологии ИИ; рекрутмент; управление персоналом; автоматизация процессов.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Жукова В. С., Сазонова Е. С. Потенциал технологий искусственного интеллекта в автоматизации процессов рекрутмента и управления персоналом на предприятии // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 273–288. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-273-288>

Поступила в редакцию 15.04.2025

Принята к публикации 12.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## The potential of artificial intelligence technologies in automating recruitment and human resources management processes within an organization

Veronika S. Zhukova<sup>1</sup> ✉, Elizaveta S. Sazonova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: zhukovavs@bk.ru

### Abstract

**Relevance.** Modern conditions of economic development and digital transformation of society necessitate a rethink of approaches to human resource management. One of the significant directions is the introduction of artificial intelligence technologies in the field of recruitment and personnel management. AI has the potential to change traditional employee recruitment, evaluation, training, and retention processes, making them more efficient, objective, and adaptive. Despite the obvious potential of AI, the implementation of such solutions involves a number of challenges: ethical, legal, organizational and technological. This requires a scientific understanding, systematization and evaluation of the effectiveness of existing AI solutions, the development of methodological approaches to their integration into the personnel policy of organizations.

**The purpose** of this study was to analyze the effectiveness of artificial intelligence technologies in automating recruitment and personnel management processes.

**The objectives** involve conducting research in the field of using artificial intelligence technologies to automate recruitment and personnel management processes; identifying the main barriers preventing the introduction of AI tools.

**Methodology.** The following methods were used to solve the research problems: process-functional, methods of analysis and synthesis, theoretical generalization, data systematization, methods of graphical representation.

**Results.** The main aspects of using AI to improve recruitment processes, identify individual training and development needs, develop personalized learning trajectories, and retain staff are highlighted. It is noted that companies have a need for automated personnel management processes to simplify administrative processes, increase productivity, speed and quality of decisions, which is possible through the introduction of AI technologies.

**Conclusions.** The study found that artificial intelligence technologies have significant potential to transform traditional approaches to recruitment and personnel management. An analysis of modern AI solutions used in the HR field indicates the possibility of increasing the efficiency of recruitment processes, optimizing costs, and improving the quality of candidate evaluation.

**Keywords:** artificial intelligence; AI technologies; recruitment; personnel management; automation of processes.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Zhukova V.S., Sazonova E.S. The potential of artificial intelligence technologies in automating recruitment and human resources management processes within an organization. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State*

## Введение

Технологии искусственного интеллекта начали неуклонно расти и завоевывать значительную известность во всех областях, включая медицину, инженерное дело, сельское хозяйство, организационный менеджмент, туризм, транспорт и т. д. [1]. В процессе эволюции искусственный интеллект получил повсеместное распространение и вошел как в общественную, так и в деловую среду [2]. В 2020 г. впервые данный термин использовали в законодательстве РФ в Федеральном законе № 123 от 24.04.2020 г., где он определяется как «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые как минимум с результатами интеллектуальной деятельности человека»<sup>1</sup>.

Проанализировав исследования российских и зарубежных авторов, рассмотрим основные трактовки сущности искусственного интеллекта и его содержательного наполнения (табл. 1).

Совместное исследование международных организаций «Технологий доверия» и KNOMARY, которые специализируются на разработке и внедрении про-

дуктов для адаптации, обучения и развития сотрудников организаций с разной численностью персонал, позволило заключить, что ИИ – это концепция, которая охватывает и машинное обучение, и глубокое обучение, и обработку естественного языка в процессе использования методов математической статистики и программирования, аналитики больших данных и др. [9]. Таким образом, ИИ позволяет анализировать, интерпретировать и генерировать человеческий язык.

Существуют разные подходы к классификации ИИ. Однако мы разделяем подход, рассматривающий три вида классификаций (рис. 1).

Необходимо отметить, что основной характеристикой ИИ является возможность его обучения, что позволяет не только генерировать новый контент (генеративный ИИ), но и классифицировать данные на основе заданных критериев, использовать дифференцированные алгоритмы для принятия решения (классифицирующий ИИ). Кроме того, искусственный интеллект способен предсказывать возможные события и результаты на основе статистического анализа (предиктивный ИИ) и персонализировать рекомендации в зависимости от запросов пользователя (рекомендательный ИИ). Так, в 2018 г. компания OpenAI разработала алгоритм для обработки естественного языка, что в 2022 г. позволило состояться публичному релизу ChatGPT.

## Материалы и методы

Информационной базой данного исследования послужили теоретические и практические результаты исследований отечественных и зарубежных экономистов, аналитиков и социологов, материалы которых опубликованы в научных журналах и статьях в прессе.

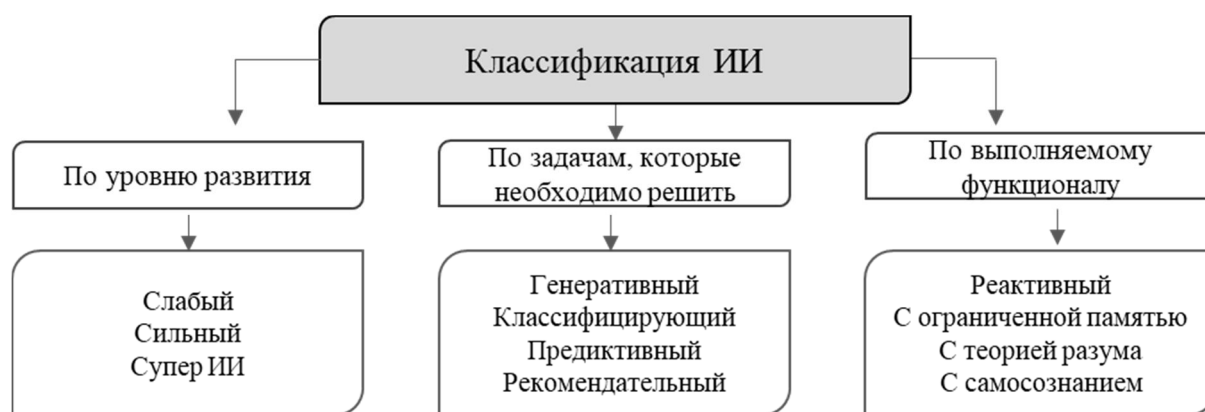
<sup>1</sup> О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона «О персональных данных»: Федеральный закон от 24.04.2020 г. № 123-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_351127/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351127/) (дата обращения: 26.03.2025).

При исследовании тематики автора-ми были использованы такие методы, как процессно-функциональный, методы

анализа и синтеза, теоретического обобщения, систематизации данных, а также методы графического представления.

**Таблица 1.** Демаркация понятия «искусственный интеллект»

Автор	Определение и сущность
А. А. Атанов	Определяет искусственный интеллект через призму человекоцентричного подхода, где человек является основополагающим элементом системы, что особенно значимо при существующем разрыве между техническим и гуманитарным знанием [3]
С. И. Сухарев	Характеризует искусственный интеллект как интегральную форму между разумом и рассудком, которая представляет собой эволюционно более высокую ступень относительно рассудка и выступает в роли инструментальной базы для воплощения мыслительной деятельности разума <sup>1</sup>
Е. В. Смирнов	Согласно его концепции, искусственный интеллект определяется как сфера исследований, фокусирующаяся на разработке поведенческих алгоритмов для рациональных агентов и интеллектуальных систем <sup>2</sup>
Д. В. Фишер и А. Н. Бурмистров	В данной трактовке искусственный интеллект представляет собой междисциплинарную науку, интегрирующую знания из различных областей, включая математику, психологию, программирование, нейрофизиологию и лингвистику [4]
К. Яковлев	Характеризует искусственный интеллект как научную область, ориентированную на создание моделей и методов, позволяющих искусственным системам осуществлять целеполагание, проводить логические рассуждения и приобретать новые знания [5]
М. Куперс и Р. Прасад	Согласно данной концепции, искусственный интеллект определяется как система машин и алгоритмов, обладающих способностью демонстрировать интеллектуальные человеческие характеристики, в т. ч. обучение, рассуждение, решение задач, планирование, получение знаний, восприятие и манипулирование [6]
Л. Парентони	Искусственный интеллект определяется как технологическая система, которая считается таковой только тогда, когда она является инновационной и способна выполнять задачи, ранее не поддававшиеся человеческому решению [7]
А. Скрибано и М. В. Маирано	Искусственный интеллект определяется как промышленная технология нового поколения, влияющая на когнитивные процессы человека и его отношение к реальности [8]



**Рис. 1.** Классификация ИИ по трем видам [10]

<sup>1</sup> Сухарев С. И. Соотношение разума, интеллекта и рассудка в теософическом познании: гносеологический и онтологический аспекты: дис. ... канд. филос. наук. Уфа, 2009. 155 с.

<sup>2</sup> Смирнов Е. В. Проблема искусственного интеллекта: онтологические и гносеологические аспекты: автореф. дис. ... канд. филос. наук. Магнитогорск, 2012. 23 с.

## Результаты и их обсуждение

Сегодня рост программных технологий позволил использовать ИИ в узких профессиональных средах, в т. ч. рекрутмента и управления персоналом: оптимизация документооборота, интервьюирование соискателей, учёт рабочего времени и т. д. В настоящее время организации используют автоматизированные системы управления персоналом, позволяющие обрабатывать количественные и качественные показатели. Процесс автоматизации в сфере рекрутмента и управления персоналом набирает темпы, что выражается в появлении на рынке труда организаций, которые эффективно используют автоматические системы для публикации вакансии, массового подбора, приоритизирования резюме и др. [11].

Однако интеграция таких технологий в процессы управления персоналом может повлечь за собой этические проблемы, так как ИИ сможет работать также эффективно как человек только при наличии качественных данных и вероятности того, что права человека не будут нарушаться, при этом конфиденциальные документы, которые могут существовать в организации, будут использованы только по назначению [12].

Несмотря на вышеизложенное, компании по-прежнему проявляют интерес и прилагают значительные усилия к внедрению ИИ в функции управления персоналом, так как возможные преимущества использования ИИ в данной сфере преобладают над наблюдаемыми проблемами [13].

Во время карантина и кризиса, вызванного COVID-19, HR в организациях концентрировались не на производительности. Вместо этого они сосредоточились на гибкости рабочих практик, преодолении сопротивляемости персонала к нововведениям и созданию поддерживающей среды [14]. Постковидное время характеризуется высоким темпом цифровизации и автоматизации в сфере рекрутмента и управления персоналом, что подтверждает исследование Boston Consulting Group

Survey в 2020 г., показавшее сохранение уровня производительности труда [15]. Сегодня в области рекрутинга и управления персоналом достаточно инструментов для автоматизации некоторых процессов и функций, в т. ч. прогнозирования увольнения сотрудников по собственному желанию, автоматизация exit-интервью, чат-бот, отвечающий на стандартные вопросы и др. (табл. 2).

Несмотря на проведение профессиональных собеседований, тестирований и использование таких комплексных оценочных методов, как Assessment Center, вероятность ошибки при использовании человеческих ресурсов рекрутера остаётся достаточно высокой и составляет примерно 40–45 %, притом что подбор персонала – это ключевая задача сотрудника HR-отдела в компании [16].

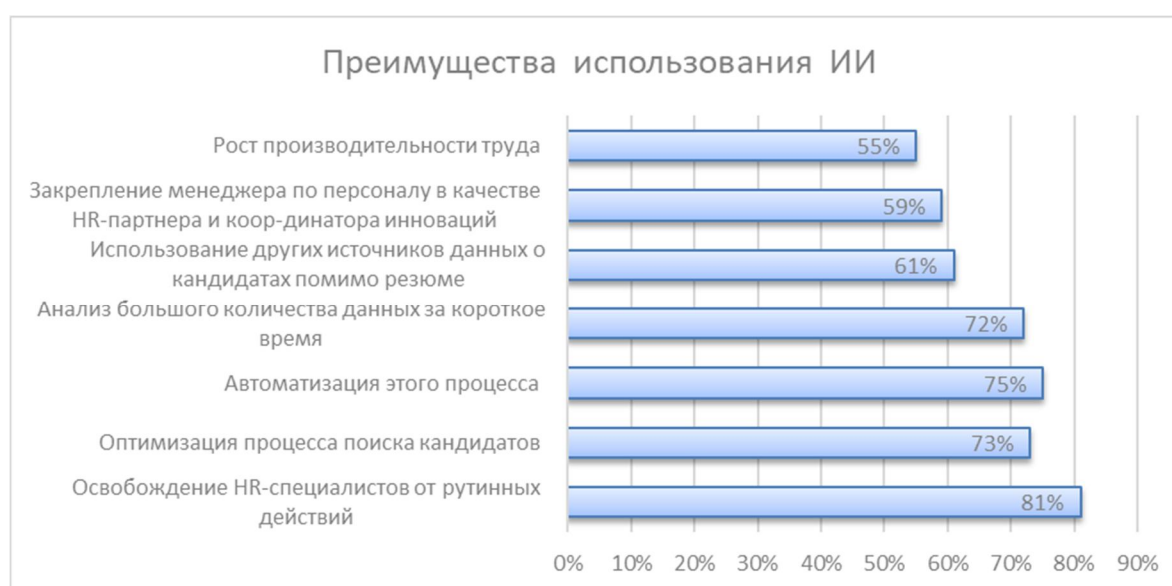
Для сравнительной оценки: по данным компании Pymetrics, применение инструментов и технологий ИИ при отборе соискателей увеличивает уровень результативности более чем на 30% и устраняет «предвзятое отношение во время интервью» [12].

По данным портала hh.ru, в 2018 г. 11% работодателей в России уже применяют технологии ИИ в HR-сфере, 49% не используют, а 40% респондентов не заинтересованы изучением технологий ИИ. 33% представителей сферы управления персоналом уверены, что искусственный интеллект к 2050 г. полностью изменит роль HR в компании и выделяют преимущества его использования (рис. 2).

Согласно исследованию портала «Работа.ру», российские компании используют ИИ для подбора персонала путем автоматической сортировки резюме (56%), первое телефонное интервью также выполняется программой ИИ (20%), использование чат-бота для оперативного ответа (10%), проведение видеоконференций (3%). В некоторых российских компаниях технологии ИИ обладают возможностями выполнять все вышеперечисленные функции (11%) [18].

**Таблица 2.** Наличие возможности инструментов ИИ выполнения некоторых функций и решений в сфере HR

Набор функций цифровых решений в сфере HR	E-staff	Friend work	Нота   ЮНИОН	Поток рекрутмент	Сбер Подбор	Skillar	Talan-tix	Компания «Хантфлоу»
Возможность публикации вакансий на специализированных ресурсах	+	+			+	+		+
Возможность для HR-аналитики	+	+	+	+	+	+	+	+
Комплексные решения	+		+	+		+	+	
Функционал для массового подбора	+	+	+	+	+	+	+	+
Функционал для кадровых агентов	+	+	+		+	+	+	+
Умная приоритизация резюме			+	+		+	+	
Наличие цифровой анкеты для службы безопасности	+	+	+	+		+		+
Наличие уведомлений о новых действиях пользователей	+	+	+	+	+	+	+	+
Возможность поиска Boolean search	+	+	+			+	+	+
Лояльная политика в части технической поддержки	+		+	+		+	+	+
Гибкость доступа к системам	+	+	+	+	+	+	+	+

**Рис. 2.** Преимущества использования ИИ в процессах HR-сферы (по данным опроса hh.ru) [17]

Нами было проведено исследование в области использования технологий искусственного интеллекта среди 45 компаний Курской области по разным видам экономической деятельности. Репрезентативную группу составили специалисты

в области рекрутмента и управления персоналом в возрасте от 28 до 43 лет, имеющие профессиональный опыт не менее 5 лет. Всем им был предоставлен опросный лист (анкета), включающий вопросы с вариантами ответов (рис. 3-9).



**Рис. 3.** Вариация ответов на первый вопрос анкеты в рамках проводимого исследования



**Рис. 4.** Вариация ответов на второй вопрос анкеты в рамках проводимого исследования

Согласно результатам анкетирования, только 42% компаний Курской области (среди опрошенных компаний в рамках исследования) используют автоматизацию и цифровизацию процессов управ-

ления персоналом. Вместе с тем 91,2% опрошенных считают внедрение технологий ИИ необходимым для их компаний. Специалисты в области рекрутмента и управления персоналом выделяют так-

же преимущества реализации этих инструментов:

– освобождение менеджеров по управлению персоналом от выполнения рутинных задач – 87%;

– оптимизация процедуры подбора кандидатов 73%;

– быстрый анализ большого объема данных 75%;

– повышение производительности труда 87%.

Также 66,6% опрошенных сотрудников считают процессы внедрения технологий искусственного интеллекта риско-

ванными для себя с точки зрения сохранения рабочего места и стабильности своего труда.

Среди опрошенных компаний Курской области в рамках исследования только 2% активно используют инструменты искусственного интеллекта.

Около половины опрошенных специалистов в области HR и управления персоналом считают, что цифровизация необходима для оптимизации рутинных операций, что повлечет высвобождение времени на выполнение стратегических задач.



**Рис. 5.** Вариация ответов на третий вопрос анкеты в рамках проводимого исследования



**Рис. 6.** Вариация ответов на четвертый вопрос анкеты в рамках проводимого исследования



**Рис. 7.** Вариация ответов на пятый вопрос анкеты в рамках проводимого исследования



**Рис. 8.** Вариация ответов на шестой вопрос анкеты в рамках проводимого исследования

Так, можем сделать вывод, что сегодня среди опрошенных организаций в Курской области нет единого ответа о необходимости применения систем искусственного интеллекта в рекрутменте и управлении персоналом.

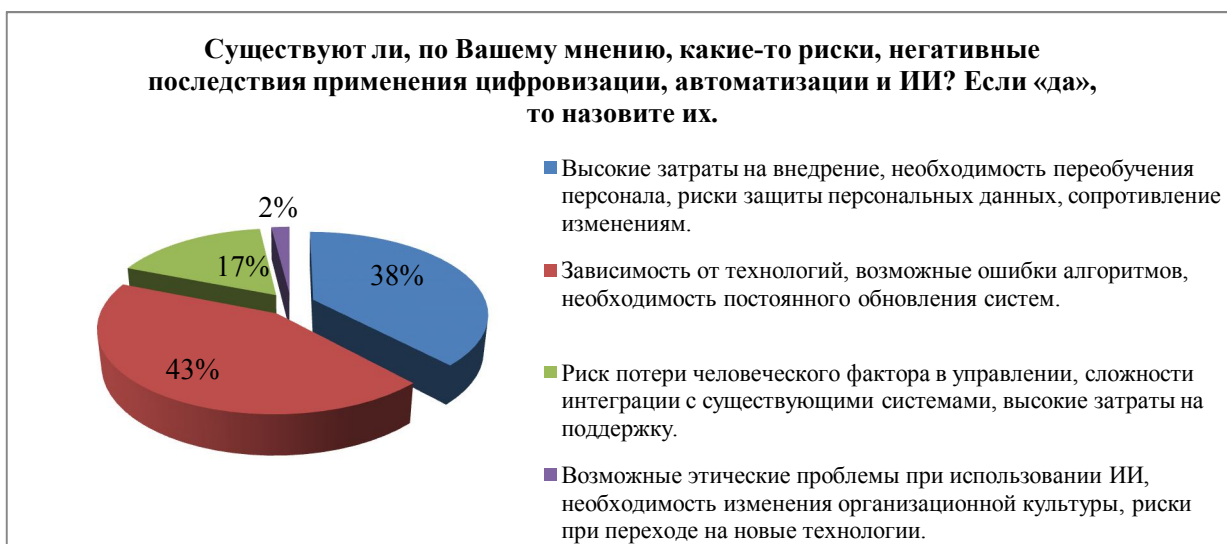
Тем не менее анализ вариантов ответов в рамках проведенного исследования свидетельствует о том, что многие виды деятельности в сфере HR нуждаются в автоматизации, цифровизации и применении ИИ.

Однако, по мнению респондентов, участвующих в исследовании, могут возникнуть и негативные последствия применения инструментов искусственного интеллекта, включая риск потери человеческого фактора в управлении, сложности интеграции с существующими системами и высокие материальные затраты на поддержку работы инструментов ИИ (рис. 9).

Анализируя результаты проведенного нами исследования, можем сделать вывод в большей степени о положитель-

ном отношении сотрудников предприятий в Курской области к внедрению инструментов искусственного интеллекта в процессы рекрутмента и управления персоналом. Однако имеется ряд сомнений в отношении сохранения своих рабочих

мест, а также отсутствия гарантий повышения эффективности деятельности компании после внедрения ИИ, так как сегодня большинство управленческих решений принимаются с учетом человеческого фактора.



**Рис. 9.** Вариация ответов на седьмой вопрос анкеты в рамках проводимого исследования

При внедрении ИИ необходимо учитывать, что данный процесс займет не только материальные ресурсы, но и временные [19].

Так, американская исследовательская компания Gartner, специализирующаяся на рынках информационных технологий, выделила уровни, которые проходит каждая компания на пути внедрения ИИ:

- внедрение отчетности, аналитики и инструментов;
- введение структур, баз данных, единой системы данных в компании;
- внедрение искусственного интеллекта в коммуникационные процессы;
- создание сложной аналитики, основанной на ИИ [20].

Многие российские компании уже прошли вышеупомянутые этапы и эффективно используют ИИ. Например, Сбербанк предотвращает мошенничество с помощью антифрод-платформы, анализируя более 370 миллионов событий в день [21]. ИИ в использовании компании

«Яндекс» персонализирует рекомендации по товарам для своих пользователей. Mail.ru использует ИИ для электронной коммерции и социальных медиа. Список развивающихся ИИ компаний в РФ можно продолжить такими организациями, как NtechLab, VisionLabs, «Северсталь», Cognitive Technologies, «Ростелеком», «Авито», «Работа.ру», DigitalGenius и др. [22].

Технологии искусственного интеллекта постепенно становятся все более доступными и удобными для интеграции в различные бизнес-процессы и решают многие задачи, связанные с управлением персоналом. Однако, несмотря на этот прогресс, российские компании сталкиваются с рядом значительных препятствий, которые затрудняют широкое внедрение технологий искусственного интеллекта в HR-функции [23]. Исходя из этого инструменты и технологии, основные задачи, которые решают технологии ИИ, и барьеры для их внедрения в компании можно объединить в структуру (рис. 10).



**Рис. 10.** Комплекс внедрения технологий искусственного интеллекта в сферу HR и управления персоналом

Анализ вышеизложенного позволил сделать вывод о необходимости использования технологии ИИ в процессах рекрутмента и управления персоналом, упрощения административных процессов, повышения эффективности и производительности труда, повышения скорости и качества принимаемых решений, оперативной работы с рисками, а также повышения уровня цифровой зрелости компании. Однако часть профессионального сообщества усматривает риск обезличивания и отсутствие эмпатической составляющей при принятии ключевых решений.

## Выводы

Проведённое исследование подтверждает, что технологии искусственного интеллекта становятся ключевым драйвером глубокой автоматизации процессов в области рекрутмента и управления персоналом. На фоне цифровизации экономики и усиления конкуренции за человеческий капитал автоматизация HR-процессов с использованием ИИ перестаёт быть опцией и превращается в стратегическую необходимость для организаций, стремящихся к устойчивому развитию и повышению операционной эффективности.

ИИ-инструменты позволяют не только сократить трудозатраты на рутинные задачи (такие как обработка резюме, планирование собеседований или анкетирование), но и обеспечить качественно новый уровень управления персоналом. Алгоритмы машинного обучения и интеллектуального анализа данных демонстрируют высокую точность при оценке профессиональных и личностных характеристик кандидатов, прогнозировании успешности адаптации, а также выявлении рисков текучести кадров.

Вместе с тем широкомасштабная автоматизация требует осознанного и системного подхода, включающего пересмотр организационных структур, повышение цифровой грамотности HR-специалистов, обеспечение этичности алгоритмов и соблюдение прав работников. При соблюдении этих условий технологии ИИ смогут стать не просто вспомогательным, а полноценно управляющим инструментом в сфере управления персоналом.

Таким образом, только грамотное использование ИИ и цифровых технологий будет способствовать повышению точности, автоматизации, более быстрой обработке больших баз данных, а также стратегическому руководству, принятию решений на основе данных и поддержке

специалистов в области рекрутмента и управления персоналом.

Наряду с преимуществами интеграция технологий искусственного интеллекта в среду управления персоналом сопровождается рядом таких вызовов, как необходимость защиты персональных данных, обеспечение непредвзятого отбора и адаптация кандидатов, формирование нормативно-правовой базы для существования высоких технологий в новых условиях.

Таким образом, ИИ выступает не просто как технологический инструмент, а как стратегический ресурс, способный стать катализатором глубинных изменений в управлении человеческим капиталом. Для реализации полного потенциала ИИ в HR-практике требуется комплексный подход, сочетающий инновации, организационную зрелость, цифровую компетентность специалистов и нормативно-этическую регламентацию применения интеллектуальных систем.

Таким образом, основным вектором развития сферы рекрутмента и управления персоналом в ближайшие годы может стать масштабная автоматизация процессов на базе искусственного интеллекта, направленная на достижение стратегических целей организаций, формирование гибких и адаптивных систем управления персоналом нового поколения.

### Список литературы

1. "AI's gonna have an impact on everything in society, so it has to have an impact on public health": a fundamental qualitative descriptive study of the implications of artificial intelligence for public health / J. D. Morgenstern, L. C. Rosella, M. J. Daley, V. Goel, H. J. Schünemann, T. Piggott // BMC Public Health. 2021. N 21(1). P. 40. PMID 33407254. PMCID PMC7787411. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10030-x>

2. Haenlein M., Kaplan A. A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence // California Management Review. 2019. N 61(4). P. 000812561986492. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>

3. Атанов А. А. Журналист по имени робот: вопросов больше, чем ответов // Вопросы теории и практики журналистики. 2019. Т. 8, № 1. С. 210–215.

4. Фишер Д. В., Бурмистров А. Н. Использование искусственного интеллекта в системе образования // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным

участием, Санкт-Петербург, 14–19 ноября 2016 г. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2016. Ч. 2. С. 370-372. EDN XCVGZH

5. Яковлев М. В. Слежка и контроль в цифровых медиа – вызов стратегии доверия // Век информации. 2018. № 2-2. С. 203-205. EDN THKBHZ

6. Kuipers M., Prasad R. Journey of Artificial Intelligence // Wireless Personal Communications. 2022. Vol. 123. P. 3275–3290. <https://doi.org/123.10.1007/s11277-021-09288-0>

7. Parentoni L. Artificial Intelligence // Encyclopedia of the Philosophy of Law and Social Philosophy. Dordrecht: Springer, 2020. P. 1–4. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6730-0\\_745-1](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6730-0_745-1)

8. Scribano A., Mairano M. V. Narratives, emotions and artificial intelligence: a reading of artificial intelligence from emotions // SN Social Sciences. 2021. N 1(9). P. 229. <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00237-z>

9. Искусственный интеллект в HR. URL: <https://tedo.ru/page51546959.html?ysclid=mc08g2yukcm788269382> (дата обращения: 26.03.2025).

10. Виды искусственного интеллекта // QuantumDev. URL: <https://quantum-dev.ru/blog/ai-type?ysclid=mc08qe23nr313066878> (дата обращения: 28.03.2025).

11. Сысоева Е. А., Шевцов Н. А., Жукова В. С. Проблемы управления персоналом и их влияние на формирование кадрового потенциала региона // Журнал прикладных исследований. 2024. № 12. С. 95-102. <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.12.12.014>. EDN AGAYSX

12. Осадчук П. О. Чат-боты для автоматизации внутренних коммуникаций // Молодой ученый. 2018. № 27 (213). С. 12-16.

13. George G., Thomas M. R. Integration of Artificial Intelligence in Human Resource // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. 2019. N 9(2). P. 2278-3075. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L3364.129219>

14. Исследование BCG 2020 года Претенденты на лидерство в технологическом секторе / Т. Чан, О. Дантас, Л. Айверс, И. Котов, А. Курбай, Н. Ланг, М. Мейер, О. Риваль, Ш. Верма, К. Юнджу. URL: [https://www.digital-energy.ru/wp-content/uploads/2020/11/2\\_5312072541613852992.pdf](https://www.digital-energy.ru/wp-content/uploads/2020/11/2_5312072541613852992.pdf) (дата обращения: 01.03.2025).

15. Minbaeva D. V. Disrupted HR? // Human Resource Management Review. 2020. N 31(4). P. 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>

16. Топ-20 HR-метрик успешной команды подбора // hh.ru. URL: <https://hh.ru/article/29977> (дата обращения: 01.03.2025).

17. Лебедева Т. Е., Егоров Е. Е. HR: тенденции развития в цифровой экономике // Московский экономический журнал. 2018. № 5-3. С. 42.

18. Роботы-рекрутеры: боты для найма персонала // Rabota.ru. URL: <https://www.rabota.ru/articles/hr/hr-robots-21> (дата обращения: 31.03.2025).

19. Сазонова Е. С., Сазонов Н. А., Жукова В. С. Роль виртуального пространства в концепции жизненной модели в условиях цифровизации // Поколение будущего: Взгляд молодых ученых – 2024: сборник научных статей 13-й Международной молодежной научной конференции, г. Курск, 12–13 ноября 2024 г. Курск: Университетская книга, 2024. С. 454-456. EDN VVHTQR

20. Хомутова Е. В. Использование технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1(51). С. 258-261.

21. Топ российских компаний в сфере искусственного интеллекта: где инвестировать. URL: [https://www.tbank.ru/invest/social/profile/chak\\_chak/c90cfd56-15cf-4f77-8e01-4c5a40acc0b7/?author=profile](https://www.tbank.ru/invest/social/profile/chak_chak/c90cfd56-15cf-4f77-8e01-4c5a40acc0b7/?author=profile) (дата обращения: 11.03.2025).

22. Мальцева И. Ф., Сазонова Е. С. Влияние искусственного интеллекта на экономическое развитие: этические аспекты внедрения и разработки технологий // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 5. С. 60-73. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-5-60-73>. EDN DWTSHS

23. Сазонова Е. С., Сазонов Н. А. Теоретические подходы к изучению воздействия искусственного интеллекта на общество // Юность и Знания – Гарантия Успеха – 2024: сборник научных статей 11-й Международной молодежной научной конференции, г. Курск, 19–20 сентября 2024 г.: в 3 т. Курск: Университетская книга, 2024. С. 386-389. EDN SGWCSB

### References

1. Morgenstern J.D., Rosella L.C., Daley M.J., Goel V., Schünemann H.J., Piggott T. «AI's gonna have an impact on everything in society, so it has to have an impact on public health»: a fundamental qualitative descriptive study of the implications of artificial intelligence for public health. *BMC Public Health*. 2021;(21):40. PMID 33407254. PMCID PMC7787411. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10030-x>

2. Haenlein M., Kaplan A. A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*. 2019;(61):000812561986492. <https://doi.org/10.1177/000812561986492>

3. Atanov A.A. A journalist named robot: there are more questions than answers. *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki = Questions of Theory and Practice of Journalism*. 2019;8(1):210-215. (In Russ.)

4. Fisher D.V., Burmistrov A.N. The use of artificial intelligence in the education system. In: *Nedelia nauki SPbPU: materialy nauchnoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, g. Sankt-Peterburg, 14–19 noiabria 2016 g. = SPbPU Science Week: Proceedings of a scientific conference with international participation, 14-19 November 2016, St. Petersburg*. Pt. 2. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskii politekhnicheskii universitet Petra Velikogo; 2016. P. 370-372. (In Russ.) EDN XCVGZH

5. Iakovlev M.V. Surveillance and control in digital media – a challenge to the strategy of trust. *Vek informatsii = The Age of Information*. 2018;(2-2):203-205. (In Russ.) EDN THKBHZ

6. Kuipers M., Prasad R. Journey of Artificial Intelligence. *Wireless Personal Communications*. 2022;123:3275–3290. <https://doi.org/10.1007/s11277-021-09288-0>

7. Parentoni L. Artificial Intelligence. In: *Encyclopedia of the Philosophy of Law and Social Philosophy*. Dordrecht: Springer; 2020. P. 1–4. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6730-0\\_745-1](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6730-0_745-1)

8. Scribano A., Mairano M. V. Narratives, emotions and artificial intelligence: a reading of artificial intelligence from emotions. *SN Social Sciences*. 2021;(1):229. <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00237-z>

9. Artificial intelligence in HR. (In Russ.) Available at: <https://tedo.ru/page51546959.html?ysclid=mc08g2ykcm788269382> (accessed 26.03.2025).

10. Types of artificial intelligence. QuantumDev. (In Russ.) Available at: <https://quantum-dev.ru/blog/ai-type?ysclid=mc08qe23nr313066878> (accessed 28.03.2025).

11. Sysoeva E.A., Shevtsov N.A., Zhukova V.S. Personnel management problems and their impact on the formation of the region's human resources potential. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of Applied Research*. 2024;(12):95-102. (In Russ.) <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.12.12.014>. EDN AGAYSX
12. Osadchuk P.O. Chatbots for automation of internal communications. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2018;(27):12-16. (In Russ.)
13. George G., Thomas M.R. Integration of Artificial Intelligence in Human Resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019;(9):2278-3075. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L3364.129219>
14. Chan T., Dantas O., Ivers L., Kotov I., Kurbaev A., Lang N., Meyer M., Rival O., Verma S., Yongju K. BCG 2020 study Contenders for leadership in the technology sector. (In Russ.) Available at: [https://www.digital-energy.ru/wp-content/uploads/2020/11/2\\_5312072541613852992.pdf](https://www.digital-energy.ru/wp-content/uploads/2020/11/2_5312072541613852992.pdf) (accessed 01.03.2025).
15. Minbaeva D.B. Disrupted HR? *Human Resource Management Review*. 2020;(31):100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
16. Top-20 HR metrics of a successful recruitment team. hh.ru. (In Russ.) Available at: <https://hh.ru/article/29977> (accessed 01.03.2025).
17. Lebedeva T.E., Egorov E.E. HR: development trends in the digital economy. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2018;(5-3):42. (In Russ.)
18. Recruiting robots: bots for hiring staff. Rabota.ru. (In Russ.) Available at: <https://www.rabota.ru/articles/hr/hr-robots-21> (accessed 31.03.2025).
19. Sazonova E.S., Sazonov N.A., Zhukova V.S. The role of virtual space in the concept of a life model in the context of digitalization. In: *Pokolenie budushchego: Vzgliad molodykh uchennykh – 2024: sbornik nauchnykh statei 13-i Mezhdunarodnoi molodezhnoi nauchnoi konferentsii, g. Kursk, 12–13 noiabria 2024 g. = Generation of the future: The view of young scientists – 2024: Collection of scientific articles of the 13th International Youth Scientific Conference, 12-13 November 2024, Kursk*. Kursk: Universitetskaia kniga; 2024. P. 454-456. (In Russ.) EDN VVHTQR
20. Khomutova E.V. The use of artificial intelligence technologies in digital business transformation. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2024;(1):258-261. (In Russ.)
21. Top Russian companies in the field of artificial intelligence: where to invest. (In Russ.) Available at: [https://www.tbank.ru/invest/social/profile/chak\\_chak/c90cfd56-15cf-4f77-8e01-4c5a40acc0b7/?author=profile](https://www.tbank.ru/invest/social/profile/chak_chak/c90cfd56-15cf-4f77-8e01-4c5a40acc0b7/?author=profile) (accessed 11.03.2025).
22. Maltseva I.F., Sazonova E.S. The impact of artificial intelligence on economic development: ethical aspects of technology implementation and development. *Izvestiia IUGo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management*. 2024;14(5):60-73. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-5-60-73>. EDN DWTSHS
23. Sazonova E.S., Sazonov N.A. Theoretical approaches to studying the impact of artificial intelligence on society. In: *Iunost' i Znaniia - Garantiia Uspekha – 2024: Sbornik nauchnykh statei 11-i Mezhdunarodnoi molodezhnoi nauchnoi konferentsii, g. Kursk, 19–20 sentiabria 2024 g. = Youth and Knowledge – A Guarantee of Success – 2024: Collection of scientific articles of the 11th International Youth Scientific Conference, 19-20 September 2024, Kursk*. Kursk: Universitetskaia kniga; 2024. P. 386-389. (In Russ.) EDN SGWCSB

---

**Информация об авторах / Information about the Authors**

**Жукова Вероника Сергеевна**, преподаватель кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: zhukovavs@bk.ru,  
Researcher ID: NDS-0571-2025,  
ORCID: 0009-0003-1911-8914

**Veronika S. Zhukova**, Lecturer of the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: zhukovavs@bk.ru,  
Researcher ID: NDS-0571-2025,  
ORCID: 0009-0003-1911-8914

**Сазонова Елизавета Сергеевна**, студент факультета экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация,  
e-mail: sazonova.lisaa@yandex.ru

**Elizaveta S. Sazonova**, Student of the Faculty of Economics and Management, Southwest State University, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: sazonova.lisaa@yandex.ru

## Оригинальная статья / Original article

УДК 338.47

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-289-298>

## Оценка коммуникационной инфраструктурной пространственной системы региона

Р. Р. Ганеев<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет  
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: r.g98@yandex.ru

### Резюме

**Актуальность.** Технологическое лидерство становится приоритетом во всех отраслях производственной и непроизводственной сферы, что требует инвестиций в отечественные новые технологии. Сбалансированность коммуникационной инфраструктурной пространственной системы регионов проявляется в ее способности сохранять равновесие в условиях влияния эндогенных и экзогенных факторов. Баланс проявляется в способности коммуникационной инфраструктурной пространственной системы регионов функционировать в долгосрочной перспективе, т. е. обеспечивать экономическую систему страны транспортно-логистическими потоками для перевозки пассажиров и грузов.

**Цель** исследования – провести анализ и оценку развития коммуникационной инфраструктурной пространственной системы регионов.

**Задачи:** рассмотреть соотношение ВРП к протяженности транспортных путей федеральных округов, соотношение ВРП к протяженности автомобильных дорог в федеральных округах; изучить карту протяженности автомобильных дорог на территории ЦФО; рассчитать структуру регионов в обороте оптовой торговли ЦФО, структуру грузооборота ЦФО.

**Методология.** В процессе исследования использовались такие общенаучные методы, как анализ и синтез, классификация, группировка, а также экономико-статистические методы.

**Результаты.** В статье представлена сущность развития коммуникационной инфраструктурной пространственной системы регионов, проведен анализ развития коммуникационной инфраструктурной пространственной системы регионов, рассмотрены соотношение ВРП к протяженности транспортных путей федеральных округов, автомобильных дорог в федеральных округах, изучена карта протяженности автомобильных дорог на территории ЦФО, рассчитана структура регионов в обороте оптовой торговли ЦФО, структура грузооборота ЦФО.

**Выводы.** В настоящее время происходит стремительное развитие инфраструктурной пространственной системы регионов. Растут требования к качеству и безопасности перевозок. Увеличиваются требования к повышению пропускной способности. Все эти факторы подтверждают необходимость использования и внедрения новых технологий. В ряду основных проблем необходимо отметить: высокую стоимость первоначальных инвестиций, низкую базу расходов на содержание существующей техники, недостаток финансирования на обслуживание новой техники. Государство должно оказывать финансовую поддержку коммуникационной инфраструктурной пространственной системе регионов.

**Ключевые слова:** пространственная система региона; инфраструктурная система; коммуникационная системы; регионы.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Ганеев Р. Р. Оценка коммуникационной инфраструктурной пространственной системы региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 289–298. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-289-298>

Поступила в редакцию 20.04.2025

Принята к публикации 18.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Assessment of the regional communication infrastructure spatial system

Ruslan R. Ganeev<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Southwest State University  
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: r.g98@yandex.ru

### Abstract

**Relevance.** Technological leadership is becoming a priority in all sectors of the manufacturing and non-manufacturing sectors, which requires investments in domestic new technologies. The balance of the communication infrastructural spatial system of regions is manifested in its ability to maintain balance under the influence of endogenous and exogenous factors. The balance is reflected in the ability of the communication infrastructure spatial system of the regions to function in the long term, i.e. to provide the country's economic system with transport and logistics flows for the transportation of passengers and cargo.

**The purpose** of the study is to analyze and evaluate the development of the communication infrastructure spatial system of the regions.

**Objectives:** to consider the ratio of GRP to the length of transport routes in federal districts, the ratio of GRP to the length of highways in federal districts; to study the map of the length of highways in the Central Federal District; to calculate the structure of regions in the turnover of wholesale trade in the Central Federal District, the structure of cargo turnover in the Central Federal District.

**Methodology.** In the course of the research, such general scientific methods as analysis and synthesis, classification, grouping, as well as economic and statistical methods were used.

**Results.** The article presents the essence of the development of the communication infrastructural spatial system of the regions, analyzes the development of the communication infrastructural spatial system of the regions, examines the ratio of GRP to the length of transport routes in federal districts, highways in federal districts, examines the map of the length of highways in the Central Federal District, calculates the structure of regions in the wholesale trade of the Central Federal District, the structure of cargo turnover in the Central Federal District.

**Conclusions.** Currently, the infrastructural spatial system of the regions is rapidly developing. The demands on the quality and safety of transportation are growing. The requirements for increased throughput are increasing. All these factors confirm the need to use and implement new technologies. Among the main problems, it is necessary to note: the high cost of initial investments, the low cost base for the maintenance of existing equipment, and the lack of financing for the maintenance of new equipment. The state should provide financial support to the communication infrastructure spatial system of the regions.

**Keywords:** spatial system of the region; infrastructure system; communication systems; regions.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the author of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Ganeev R.R. Assessment of the communication infrastructure spatial system of the region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):289–298. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-289-298>

Received 20.04.2025

Accepted 18.05.2025

Published 30.06.2025

## Введение

В современных условиях повсеместного внедрения различных организационно-управленческих и производственных технологий необходимо быстрое взаимодействие между отраслями и предприятиями для технологического лидерства страны. Новые технологии, новые бизнес-модели, новые способы организации управления являются флагом нашей страны. Необходимо понимать, куда направлено экономическое движение страны в целом и каким образом будут взаимодействовать между собой различные отрасли.

В инфраструктурный комплекс России входят две системы – коммуникационная и сфера обслуживания. Коммуникационная система включает отрасли, которые обслуживают и обеспечивают взаимодействие производственных комплексов, это отрасли транспорта и связи.

Автором под коммуникационной инфраструктурной пространственной системой регионов понимается система, в рамках которой проводится обеспечение технологического лидерства общества за счет взаимодействия транспортных отраслей (железнодорожной, автомобильной, речной, морской, авиационной, трубопроводной, электронной) и отраслей связи.

## Материалы и методы

Вопросами развития и организации инфраструктурной пространственной системы регионов занимаются многие ученые нашей страны и зарубежных государств. Так, например, исследование особенностей формирования перечня показателей для оценки уровня развития пространственной системы проводит К. Р. Меркурьева [1]. Большое внимание уделяется естественному и регулятивно-императивному пространственному развитию России в работах В. Н. Лексина и А. Н. Швецова [2]. В. Н. Лексин отдает предпочтение развитию как ключевому

оценочному понятию трансформации пространственных систем [3].

В рамках инфраструктурного обеспечения исследуются показатели оценки системно-функциональных пространственных трансформаций в научной работе Е. В. Курушиной [4]. Интересный подход к определению институциональных и технологических доминант доктрины встраивания пространственных систем в мировую экономику предлагает О. В. Брижак [5]. Пространственная структура экономики макрорегиона представлена А. В. Мокиной [6]. Теоретические аспекты пространственной организации территории изучают К. Р. Меркурьева и А. В. Кряхтунов [7]. Исследователи Ю. В. Трифонов, Р. С. Танчук и Н. В. Шестерикова занимаются развитием коммуникационных и управленческих систем [8]. Выявлением показателей оценки уровня пространственного развития на примере Тюменской агломерации занимались О. В. Богданова, А. В. Кряхтунов и К. Р. Меркурьева [9].

Вопросы внедрения экосистем как глобального тренда цифровизации экономического пространства затронуты в работе Т. С. Колмыковой и П. П. Ковалева [10]. Оценкой системы финансового планирования и прогнозирования на предприятии как фундамента для технологического развития занимались О. В. Асеев и С. А. Нарыкова [11]. Проблемы управления цифровой трансформацией экономической деятельности региона решались в работе А. Ю. Ершова, О. С. Успенской и Л. Н. Гусельниковой [12]. Повышение уровня компетентности участников государственно-частного партнерства в процессе обмена знаниями как основы инфраструктурной пространственной системы регионов предложено в статье И. Г. Ершовой [13]. Опыт организации коммуникационных сетей передачи данных СВИ в системах мониторинга

га и управления рассматривали исследователи А. В. Жуков, Д. М. Дубинин, А. И. Расщепляев и В. А. Харламов [14]. Преобразование культуры и развитие цифровых коммуникативных технологий в современном информационно-культурном обществе предложил С. П. Золотарев [15]. Разработка алгоритма диагностики коммуникационной системы компаний сферы услуг представлена в статье О. В. Третьякова [16]. О. В. Асеев, Н. А. Машкина и А. А. Муковнина работали над актуальными проблемами региональной экономики в Курской области [17]. Общественные связи в коммуникационной системе организации: современный взгляд на проблему исследовал А. А. Бельтюков [18]. Совершенствованием методов прогнозирования показателей перевозок грузов занимались известные ученые Н. А. Журавлева, Л. М. Чеченова и Е. М. Волкова [19]. А. В. Буравцев внес существенный вклад в развитие пространственных систем [20].

### Результаты и их обсуждение

Коммуникационная инфраструктурная пространственная система регионов России развивается на основе Транспортной стратегии России до 2030 года для усиления роли региональных экономик<sup>1</sup>.

В России появится 49 новых маршрутов межрегионального авиасообщения в обход столичного аэропорта, а общее число таких маршрутов достигнет 220. На 01.11.2023 г. в авиапарке России находится 1167 воздушных судов, из которых 19% имеют российское происхождение. По итогам III квартала 2020 г. ожидается постепенное увеличение доли

российских авиарейсов в общем объеме перевозок пассажиров гражданской авиации: с 9,3% по итогам 9 месяцев прошлого года до 11,3% в 2023-м.

В первую очередь развитие транспортной инфраструктуры – это оптимизация пропорций между различными видами транспорта на рынках транспортных услуг для обеспечения эффективности экономики региона. Объем валового регионального продукта зависит от многих экономических факторов, таких как уровень развития транспортной системы

Для того чтобы доказать это, сравним объемы транспортных перевозок между федеральными округами в процентах к общему объему транспортного потока Российской Федерации.

На рисунке 1 представлена сравнительная характеристика суммарной протяженности транспортных путей на всей территории России (автомобилей, ж/д и внутренних водных путей).

На рисунке 2 представлена доля протяженности дорог, проходящих по федеральным дорогам, в общем объеме автомобильного сообщения по России.

Согласно рисунку 2 и рисунку 3, в округах с развитой транспортно-транспортной сетью больше доля валового национального продукта в общем объеме валового внутреннего продукта (ВВП). Исключением являются УФО, так как он наиболее богат минеральными ресурсами.

В ЦФО расположено большое количество логистически ориентированных центров, которые сочетают в себе производство и логистическую деятельность. Центры расположены в пригородных зонах на площадях от 20 га и более. Самые крупные находятся в Москве.

В Москве действуют восемь крупных логистических парков, расположенных в разных районах города. На данный момент в состав НЛОК входят следующие складские комплексы: ПСК «Томилино»

<sup>1</sup> Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2008 г. № 1734-р. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/3/1009?ysclid=mc0lisp7c440354061> (дата обращения: 09.03.2025).

(240 тыс. кв. м) и «Пушкино» (более 240 тыс. кв. м), а также несколько десятков складов, расположенных в разных районах.

Проведение комплексной работы в данному направлению позволит России выйти на лидирующие позиции в логистическом секторе и даст мощный импульс для развития экономики страны.

Карта протяженности автомобильных путей в ЦФО представлена ниже (рис. 3).

Логистическая система Центрального федерального округа в настоящее время характеризуется в региональном масштабе неоднородной эффективностью (рис. 4).

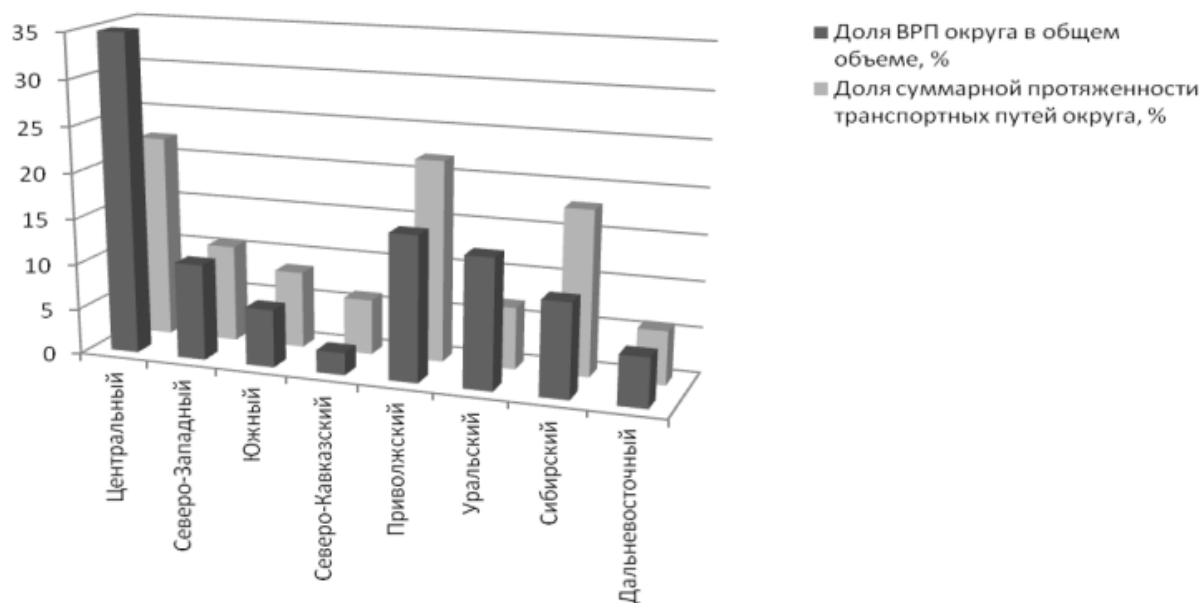


Рис. 1. Соотношение ВРП к протяженности транспортных путей ФО, %

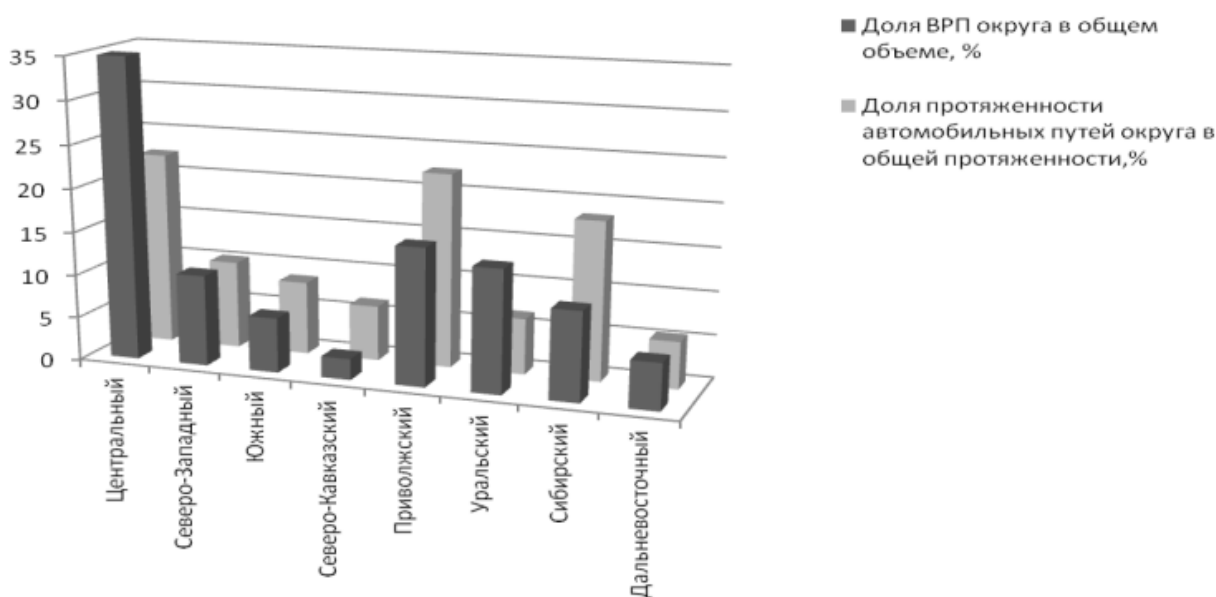


Рис. 2. Соотношение ВРП к протяженности автомобильных дорог в ФО, %

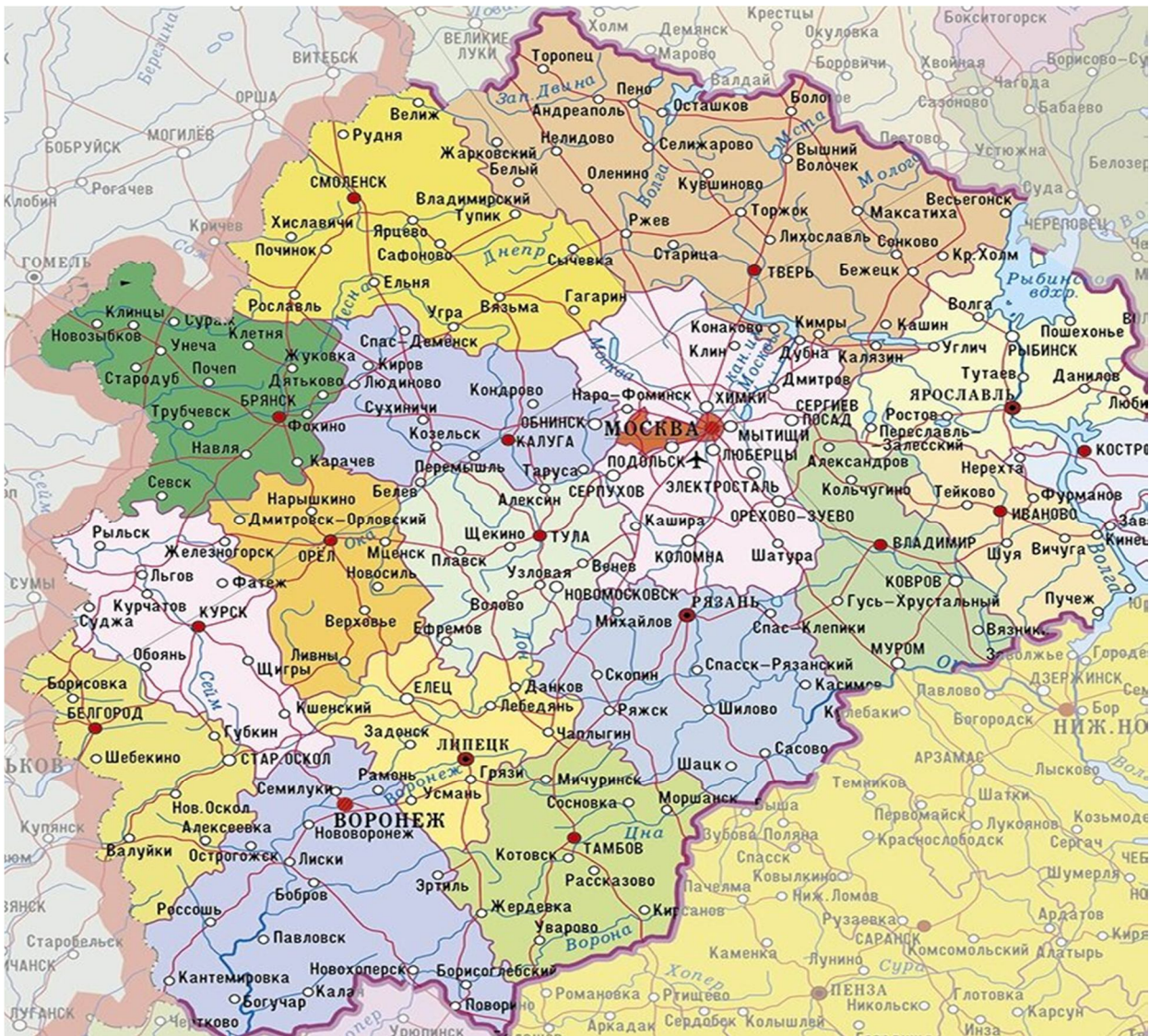


Рис. 3. Карта протяженности автомобильных дорог на территории ЦФО

Рассматривая долю оборота оптовой торговли в ЦФО за 2023 г., доля г. Москвы составляет 68% внешнеторгового оборота ЦФО, или 30,26 трлн руб. Оборота оптовой торговли Московской области на конец 2020 г. в сопоставимой оценке составил 7,73 трлн руб., или 17%. На третьем месте по объёму оптового товарооборота находится Воронежская область. Оборота оптовой торговли области за отчётный период составил 1,21 трлн руб, или 3%.

Транспортная логистика оказала большое влияние на развитие региональных торговых сетей. Структура грузооборота автомобильного транспорта ЦФО за 2024 г. представлена ниже (рис. 5).

Через Москву проходит около 8 388,1 млн российских товаров, при этом на автомобильный транспорт приходится около 22% всего импортного потока, прибывающего в Москву. Грузооборот организаций транспорта Белгородской области по данным за 2021 г. составил 4099,1 млн т·км.



Рис. 4. Структура регионов в обороте оптовой торговли ЦФО за 2023 г., %

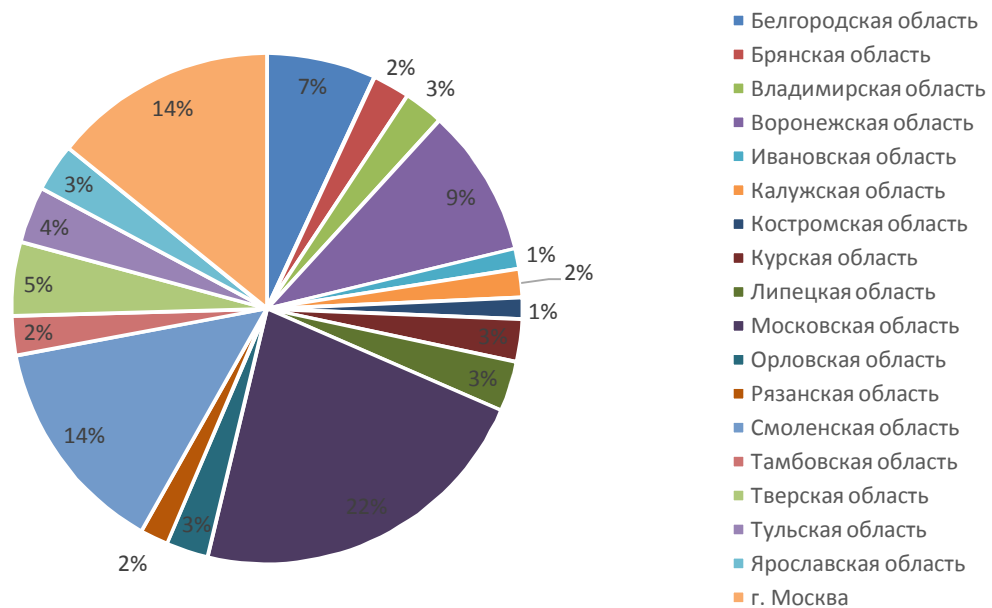


Рис. 5. Структура грузооборота ЦФО в 2024 г., %

**Выводы**

Таким образом, в настоящее время происходит стремительное развитие инфраструктурной пространственной системы регионов. Растут требования к качеству и безопасности перевозок. Увеличиваются требования к повышению пропускной способности. Все эти факторы

подтверждают необходимость использования и внедрения новых технологий.

В ряду основных проблем необходимо отметить несколько. Высокая стоимость первоначальных инвестиций не позволяет инфраструктурной пространственной системе регионов развиваться в полную мощь.

Низкая база расходов на содержание существующей техники затормаживает процессы качества и безопасность перевозок. Недостаток финансирования на обслуживание новой техники также замедляет развитие инфраструктурной пространственной системы регионов.

Как следствие, на предприятиях и в органах управления отсутствует ком-

плексная система оценки экономической эффективности внедрения инновационной техники и технологий.

Необходимо разработать теоретическую концептуальную модель, методологические аспекты оценки и предложить механизм развития инфраструктурной пространственной системы регионов.

### Список литературы

1. Меркурьева К. Р. Особенности формирования перечня показателей для оценки уровня развития пространственной системы // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3(164). С. 1091-1093.
2. Лексин В. Н., Швецов А. Н. Естественное и регулятивно-императивное в пространственном развитии России // Федерализм. 2024. Т. 29, № 2(114). С. 5-31.
3. Лексин В. Н. Развитие как ключевое оценочное понятие трансформации пространственных систем // Балтийский регион. 2024. Т. 16, № 3. С. 4-20.
4. Курушина Е. В. Показатели оценки системно-функциональных пространственных трансформаций // Теория и практика общественного развития. 2015. № 18. С. 68-70.
5. Брижак О. В. Институциональные и технологические доминанты доктрины встраивания пространственных систем в мировую экономику // Вестник Челябинского государственного университета. 2019. № 9(431). С. 65-71.
6. Мокина А. В. Пространственная структура экономики макрорегиона // Вестник Академии знаний. 2024. № 5(64). С. 278-281.
7. Меркурьева К. Р., Кряхтунов А. В. Теоретические аспекты пространственной организации территории // Регулирование земельно-имущественных отношений в России: правовое и геопространственное обеспечение, оценка недвижимости, экология, технологические решения. 2021. № 2. С. 246-250.
8. Трифионов Ю. В., Танчук Р. С., Шестерикова Н. В. Развитие коммуникационных и управленческих систем // Экономика и предпринимательство. 2021. № 6(131). С. 1352-1356.
9. Богданова О. В., Кряхтунов А. В., Меркурьева К. Р. Показатели оценки уровня пространственного развития на примере Тюменской агломерации // Вестник СГУГиТ (Сибирского государственного университета геосистем и технологий). 2025. Т. 30, № 2. С. 144-155.
10. Колмыкова Т. С., Ковалев П. П. Экосистемы как глобальный тренд цифровизации экономического пространства // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 5(118). С. 123-128.
11. Асеев О. В., Нарыкова С. А. Оценка системы финансового планирования и прогнозирования на предприятии // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7, № 1(22). С. 91-98.
12. Ершов А. Ю., Успенская О. С., Гусельникова Л. Н. Управление цифровой трансформацией экономической деятельности региона // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 1(64). С. 71-76.
13. Ершова И. Г. Повышение уровня компетентности участников государственно-частного партнерства в процессе обмена знаниями // Известия Юго-Западного государ-

ственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2012. № 2. С. 276-281.

14. Опыт организации коммуникационных сетей передачи данных СВИ в системах мониторинга и управления / А. В. Жуков, Д. М. Дубинин, А. И. Расщепляев, В. А. Харламов // Энергетик. 2021. № 6. С. 3-8.

15. Золотарев С. П. Преобразование культуры и развитие цифровых коммуникативных технологий в современном информационно-культурном обществе // Вестник Калмыцкого университета. 2025. № 1(65). С. 161-170.

16. Третьяков О. В. Разработка алгоритма диагностики коммуникационной системы компаний сферы услуг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 10-1. С. 414-427.

17. Асеев О. В., Машкина Н. А., Муковнина А. А. Актуальные проблемы региональной экономики в Курской области // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 8. С. 296-300.

18. Бельтюков А. А. Общественные связи в коммуникационной системе организации: современный взгляд на проблему // Вестник Пятигорского государственного университета. 2020. № 4. С. 60-63.

19. Журавлева Н. А., Чеченова Л. М., Волкова Е. М. Совершенствование методов прогнозирования показателей перевозок грузов // Транспортное дело России. 2024. № 6. С. 189-193.

20. Буравцев А. В. Пространственные системы // ИТНОУ: Информационные технологии в науке, образовании и управлении. 2019. № 3(13). С. 32-39.

## References

1. Merkuryeva K.R. Features of the formation of a list of indicators for assessing the level of development of a spatial system. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*. 2024;(3):1091-1093. (In Russ.)

2. Leksin V.N., Shvetsov A.N. Natural and regulatory-imperative in the spatial development of Russia. *Federalizm = Federalism*. 2024;29(2):5-31. (In Russ.)

3. Leksin V.N. Development as a key evaluative concept for the transformation of spatial systems. *Baltiiskii region = Baltic Region*. 2024;16(3):4-20. (In Russ.)

4. Kurushina E.V. Indicators for assessing systemic-functional spatial transformations. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2015;(18):68-70. (In Russ.)

5. Brizhak O.V. Institutional and technological dominants of the doctrine of embedding spatial systems in the world economy. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2019;(9):65-71. (In Russ.)

6. Mokina A.V. Spatial structure of the macroregion economy. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;(5):278-281. (In Russ.)

7. Merkuryeva K.R., Kryakhtunov A.V. Theoretical aspects of the spatial organization of the territory. *Regulirovanie zemel'no-imushchestvennykh otnoshenii v Rossii: pravovoe i geoprostranstvennoe obespechenie, otsenka nedvizhimosti, ekologiya, tekhnologicheskie resheniya = Regulation of Land and Property Relations in Russia: Legal and Geospatial Support, Real Estate Valuation, Ecology, Technological Solutions*. 2021;(2):246-250. (In Russ.)

8. Trifonov Yu.V., Tanchuk R.S., Shesterikova N.V. Development of communication and management systems. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*. 2021;(6):1352-1356. (In Russ.)

9. Bogdanova O.V., Kryakhtunov A.V., Merkur'yeva K.R. Indicators for assessing the level of spatial development on the example of the Tyumen agglomeration. *Vestnik SGUGiT (Sibirskogo gosudarstvennogo universiteta geosistem i tekhnologii) = Bulletin of SSUGiT (Siberian State University of Geosystems and Technologies)*. 2025;30(2):144-155. (In Russ.)
10. Kolmykova T.S., Kovalev P.P. Ecosystems as a global trend in the digitalization of economic space. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo = Society: Politics, Economics, Law*. 2023;(5):123-128. (In Russ.)
11. Aseev O.V., Narykova S.A. Assessment of the financial planning and forecasting system at the enterprise. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2017;7(1):91-98. (In Russ.)
12. Ershov A.Yu., Uspenskaya O.S., Guselnikova L.N. Managing the digital transformation of regional economic activity. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie = Region: Systems, Economy, Management*. 2024;(1):71-76. (In Russ.)
13. Ershova I.G. Improving the level of competence of public-private partnership participants in the process of knowledge exchange. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2012;(2):276-281. (In Russ.)
14. Zhukov A.V., Dubinin D.M., Rasshcheplyaev A.I., Kharlamov V.A. Experience in organizing communication networks for data transmission of SVI in monitoring and control systems. *Energetik = Power Engineer*. 2021;(6):3-8. (In Russ.)
15. Zolotarev S.P. Transformation of culture and development of digital communication technologies in a modern information and cultural society. *Vestnik Kalmytskogo universiteta = Bulletin of Kalmyk University*. 2025;(1):161-170. (In Russ.)
16. Tretyakov O.V. Development of an algorithm for diagnosing the communication system of service companies. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2022;12(10-1):414-427. (In Russ.)
17. Aseev O.V., Mashkina N.A., Mukovnina A.A. Actual problems of regional economy in Kursk region. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of Kursk State Agricultural Academy*. 2018;(8):296-300. (In Russ.)
18. Beltyukov A.A. Public relations in the communication system of an organization: a modern look at the problem. *Vestnik Pyatigorskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Pyatigorsk State University*. 2020;(4):60-63. (In Russ.)
19. Zhuravleva N.A., Chechenova L.M., Volkova E.M. Improving the methods for forecasting freight transportation indicators. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*. 2024;(6):189-193. (In Russ.)
20. Buravtsev A.V. Spatial systems. *ITNOU: Informatsionnye tekhnologii v nauke, obrazovanii i upravlenii = ITNOU: Information Technologies in Science, Education and Management*. 2019;(3):32-39. (In Russ.)

### Информация об авторе / Information about the Author

**Ганеев Руслан Раисович**, аспирант кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: r.g98@yandex.ru

**Ruslan R. Ganeev**, Post-Graduate Student of the Department of Finance and Credit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: r.g98@yandex.ru

---

---

## К СВЕДЕНИЮ АВТОРОВ

---

---

1. К публикации в журнале «Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент» принимаются актуальные материалы, содержащие новые результаты научных и практических исследований, соответствующие профилю журнала, не опубликованные ранее и не переданные в редакции других журналов.

2. Авторы статей должны представить в редакцию журнала:

- статью, оформленную в соответствии с правилами оформления статей, представляемых для публикации в журнале;

- разрешение на опубликование в открытой печати статьи от учреждения, в котором выполнена работа.

- сведения об авторах (фамилия, имя отчество, место работы, должность, ученая степень, звание, почтовый адрес, телефон, e-mail);

- лицензионный договор.

3. Бумажный вариант статьи подписывается всеми авторами.

4. Редакция не принимает к рассмотрению рукописи, оформленные не по правилам.

5. **Публикация бесплатная.**

6. Основной текст рукописи статьи (кроме аннотации и ключевых слов) набирают в текстовом редакторе MS WORD шрифтом «Times New Roman» размером 14 пт с одинарным интервалом, выравнивание по ширине. Поля с левой стороны листа, сверху и снизу – 2,5 см, с правой стороны – 2 см. Абзацный отступ – 1,5 см.

7. Схема построения публикации: УДК (индекс по универсальной десятичной классификации), фамилия и инициалы автора(ов), места работы (полностью), почтового адреса места работы, электронного адреса (телефона), название (полуужирный), аннотация и ключевые слова, текст с рисунками и таблицами, список литературы. Авторы, название, аннотация и ключевые слова, список литературы приводятся на русском и английском языках.

Перед основным текстом печатается аннотация (200-250 слов), отражающая краткое содержание статьи. Аннотация должна быть рубрицирована (актуальность, цель, задачи, методология, результаты, выводы). Текст статьи должен иметь следующую структуру: введение, материалы и методы, результаты и их обсуждение, выводы (рекомендации).

Например:

УДК 004.9:519.8

**Построение модели прогнозирования обеспеченности кадрами  
градообразующего предприятия**

**А.Л. Иванов<sup>1</sup>** ✉

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет

ул. 50 лет Октября 94, г. Курск, 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: ivanov@gmail.com

**Актуальность.** В статье рассматривается агентная модель прогнозирования обеспеченности кадрами градообразующего предприятия, основанная на структуризации поведения агента и определения влияния его внутреннего представления об окружающем мире на его деятельность.

...

**Ключевые слова:** агентное моделирование; градообразующее предприятие; событие.

В конце статьи приводятся сведения об авторе(ах) на русском и английском языках: фамилия, имя, отчество полностью, ученое звание, ученая степень, должность, организация, город, страна, e-mail, ORCID, ResearcherID и т.д.

8. При формировании текста не допускается применение стилей, а также внесение изменения в шаблон или создание собственного шаблона. Слова внутри абзаца следует разделять одним пробелом; набирать текст без принудительных переносов; не допускаются разрядки слов.

12. **Список литературы к статье обязателен** и должен содержать все цитируемые и упоминаемые в тексте работы (не менее 10). Пристатейные библиографические списки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления». Ссылки на работы, находящиеся в печати, не допускаются. При ссылке на литературный источник в тексте приводится порядковый номер работы в квадратных скобках.

13. В материале для публикации следует использовать только общепринятые сокращения.

Все материалы направлять по адресу: 305040, г.Курск, ул. 50 лет Октября, 94. ЮЗГУ, редакционно-издательский отдел.

Тел.(4712) 22-25-26, тел/факс (4712) 50-48-00.

E-mail: rio\_kursk@mail.ru

Изменения и дополнения к правилам оформления статей и информацию об опубликованных номерах можно посмотреть на официальном сайте журнала: <https://swsu.ru/izvestiya/serieconom/>.