

ВЕСТНИК МГУ.

СЕРИЯ «ЭКОНОМИКА».

**MCU JOURNAL
OF ECONOMIC STUDIES**

№ 3 (45)

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ / SCIENTIFIC JOURNAL

**Издается с 2010 года
Выходит 4 раза в год**

**Published since 2010
Quarterly**

**Москва
2025**

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

<i>Реморенко И. М.</i> председатель	ректор ГАОУ ВО МГПУ, доктор педагогических наук, доцент, почетный работник общего образования Российской Федерации, член-корреспондент РАО
<i>Геворкян Е. Н.</i> заместитель председателя	первый проректор ГАОУ ВО МГПУ, доктор экономических наук, профессор, академик РАО
<i>Азранат Д. Л.</i> заместитель председателя	проректор по учебной работе ГАОУ ВО МГПУ, доктор социологических наук, доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

<i>Абрамов Р. А.</i> главный редактор	доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики, управления и права МГПУ (Россия)
<i>Карабанова О. В.</i> заместитель главного редактора	кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ (Россия)
<i>Абдуллаев И. С.</i>	доктор экономических наук, декан факультета социально-экономических наук Ургенчского государственного университета имени Абу Райхана Беруни (Узбекистан)
<i>Авдашева С. Б.</i>	доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента прикладной экономики факультета экономических наук, заместитель директора Института анализа предприятий и рынков Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Россия)
<i>Аймагамбетов Е. Б.</i>	доктор экономических наук, профессор, ректор Карагандинского университета Казпотребсоюза (Казахстан)
<i>Алексейчева Е. Ю.</i>	доктор экономических наук, профессор, профессор общеуниверситетской кафедры философии и социальных наук Института гуманитарных наук МГПУ (Россия)
<i>Беляев А. М.</i>	доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета «Высшая школа управления», научный сотрудник Института управленческих исследований и консалтинга факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве РФ (Россия)
<i>Бутова Т. В.</i>	доктор экономических наук, профессор, директор Института открытого образования, профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве РФ (Россия)
<i>Быков А. А.</i>	доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления Высшей школы управления и бизнеса Белорусского государственного экономического университета (Республика Беларусь)
<i>Гагарина Г. Ю.</i>	доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой национальной и региональной экономики, заведующий кафедрой Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова (Россия)
<i>Ельшин Л. А.</i>	доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой территориальной экономики Института управления, экономики и финансов, директор Центра стратегических оценок и прогнозов Казанского (Приволжского) федерального университета (Россия)
<i>Королёва А. А.</i>	доктор экономических наук, кандидат физико-математических наук, профессор, декан экономического факультета, профессор кафедры аналитической экономики и эконометрики экономического факультета Белорусского государственного университета (Республика Беларусь)
<i>Ломовцева О. А.</i>	доктор экономических наук, профессор, профессор департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ (Россия)
<i>Магомедов М. Д.</i>	доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения Института экономики и финансов Государственного университета управления (Россия)

- Максимов Д. А.* доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой математических методов в экономике Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова (Россия)
- Меквабишвили Э.* доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой теоретической экономики факультета экономики и делового администрирования Тбилисского государственного университета имени Ивана Джавахишвили, главный редактор научного журнала «Экономика и бизнес» (Грузия)
- Мусаева Н. М.* доктор экономических наук, профессор, директор Высшей школы экономики Кыргызского национального университета имени Жусупа Баласагына (Киргизия)
- Овчинникова О. П.* доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры прикладной экономики, профессор кафедры математического моделирования и информационных технологий Высшей школы управления Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (Россия)
- Очилов А. О.* доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики Каршинского государственного университета (Узбекистан)
- Ростанец В. Г.* доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН, заместитель директора по науке Института региональных экономических исследований (Россия)
- Садовникова Н. А.* доктор экономических наук, профессор, и. о. заведующего кафедрой экономической теории и экономической политики Санкт-Петербургского государственного университета (Россия)
- Симченко Н. А.* доктор экономических наук, профессор, и. о. заведующего кафедрой экономической теории и экономической политики Санкт-Петербургского государственного университета (Россия)
- Сихимбаев М. Р.* доктор экономических наук, профессор, проректор по науке Карагандинского университета Казпотребсоюза (Казахстан)
- Скоробогатых И. И.* доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова (Россия)
- Строев В. В.* доктор экономических наук, профессор, ректор Государственного университета управления (Россия)
- Тимофеева Г. В.* доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансов общественного сектора Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Россия)
- Тихомиров Н. П.* доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры математических методов в экономике Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова (Россия)
- Яковлев О. И.* кандидат экономических наук, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ (Россия)
- Яшин С. Н.* доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н. И. Лобачевского (Россия)

Журнал входит в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

СОДЕРЖАНИЕ

Тема номера

- Крылов А. Н., Мозговой А. И.** Анализ рыночных стратегий в металлургии в условиях ограничений..... 8

Финансы

- Савчина Ок. В., Узун И., Ушакова Л. О., Савчина Ол. В.** Сравнительный анализ состояния национальных банковских систем России и Китая в современных условиях..... 20
- Орлов С. Н., Реутов Р. В.** Актуальные тенденции изменения финансового поведения населения..... 37
- Киселева Е. Н., Шиханова Ю. А., Ванданимаева О. М.** Регулирование потребительского поведения при изменении финансовой стратегии корпорации..... 54

Государственное и муниципальное управление

- Зуенкова Ю. А.** Социально-экономический анализ влияния санкций на медицинскую промышленность в России..... 65
- Гуськов Ю. В., Гуськова Т. В.** Искусственный интеллект как фактор развития современной экономики, совершенствования государственного, муниципального и корпоративного управления..... 80

Региональная экономика

- Бондаренко И. С.** К вопросу миграционных процессов
в странах АСЕАН 93

Отраслевая экономика

- Крылов А. Н., Мозговой А. И.** Проблемы и перспективы
инвестиционных проектов в металлургии в условиях
ограничений 105

Отечественный и зарубежный опыт управления

- Елкина О. С.** Влияние управленческих инноваций
на инновационный потенциал предприятия 116
- Бабаянц А. Р., Захаров А. В.** Разработка комплексной
модели оценки влияния человеческого фактора
на конкурентоспособность фирмы 131
- Суслов И. Д.** Развитие дистанционных форм занятости
как фактор устойчивого функционирования российского
рынка труда 146
- Маркелова К. Д., Тхориков Б. А.** Динамическая архитектура
организационной культуры волейбольных лиг 158

- Инструкция для авторов 168

C O N T E N T S

Subject of the Issu

- Krylov A. N., Mozgovoy A. I.** Analysis of market strategies
in metallurgy under constraints 8

Finance

- Savchina Ok. V., Uzun I., Ushakova L. O., Savchina Ol. V.**
Comparative analysis of the state of the national banking systems
of Russia and China in modern conditions..... 20
- Orlov S. N., Reutov R. V.** Current trends in changing the financial
behavior of the population..... 37
- Kiseleva E. N., Shikhanova Yu. A., Vandanimaeva O. M.**
Regulation of consumer behavior when changing the financial
strategy of the corporation..... 54

State and Municipal Administration

- Zuenkova Yu. A.** Socio-economic analysis of the impact
of sanctions on the medical industry in Russia 65
- Guskov Yu. V., Guskova T. V.** Artificial intelligence
as a factor in the development of the modern economy,
improvement of state, municipal and corporate governance..... 80

Regional Economy

- Bondarenko I. S.** On the issue of migration processes
in ASEAN countries 93

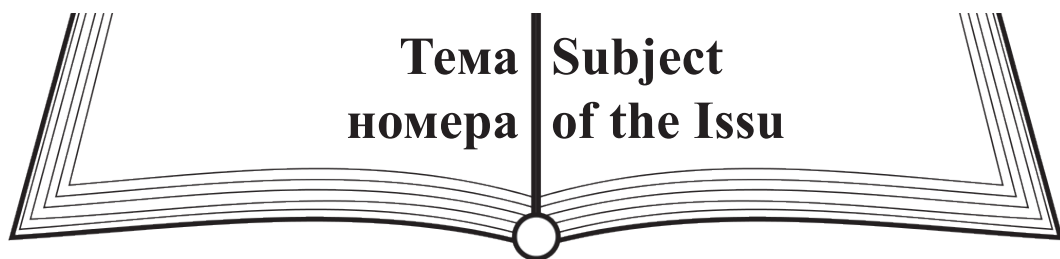
Sectoral Economy

- Krylov A. N., Mozgovoy A. I.** Problems and prospects
of investment projects in metallurgy in conditions
of restrictions 105

Domestic and Foreign Management Experience

- Elkina O. S.** Impact of management innovations
on enterprise innovation potential 116
- Babayants A. R., Zakharov A. V.** Development
of a comprehensive model for assessing the impact
of the human factor on the competitiveness of the company 131
- Suslov I. D.** Development of remote forms of employment
as a factor in the sustainable functioning of the Russian labor
market 146
- Markelova K. D., Tkhorikov B. A.** Dynamic architecture
of organizational culture of volleyball leagues 158

- Requirements for the Articles 168



УДК 338.45:669

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-8-19

АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ В МЕТАЛЛУРГИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Крылов Александр Николаевич

Государственный университет управления,
Москва, Россия,

fin100@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0689-5525>

Мозговой Александр Иванович

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,

mozgovoy_a@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3662-8054>

Аннотация. В работе авторы проанализировали и систематизировали применяемые металлургическими компаниями из различных отраслевых сегментов рыночные стратегии как их реакцию на происходящие изменения и трансформацию рынка металлопродукции и металлосервисных услуг. Для анализа выбраны компании, представляющие такие отраслевые сегменты, как производство металлопродукции, металлоторговля, металлосервисные услуги. Исследовательским вопросом для авторов послужила проблема выбора, содержания и особенностей используемых рыночных стратегий анализируемыми компаниями в зависимости от их отраслевого сегмента, действующих для них условий жестких ограничений и происходящих трансформаций рынка металлопродукции. Каждой рыночной стратегии дана подробная характеристика, раскрыты мотивы ее использования и положительный эффект от ее применения в конкретном сегменте металлургического рынка, в заключение сформулированы краткие итоги исследования.

Ключевые слова: рыночная стратегия, трансформация рынка, развитие бизнеса, металлургические компании, металлоторговля, ограничения.

UDC 338.45:669

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-8-19

ANALYSIS OF MARKET STRATEGIES IN METALLURGY UNDER CONSTRAINTS

Krylov Alexander Nikolaevich

State University of Management,
Moscow, Russia,

fin100@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0689-5525>

Mozgovoy Alexander Ivanovich

Moscow City University,
Moscow, Russia,

mozgovoy_a@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3662-8054>

Abstract. The authors analyzed and systematized the market strategies used by metallurgical companies from different industry segments as their response to the ongoing changes and transformation of the market of metal products and metal services. The companies chosen for the analysis represent such industry segments as metal products manufacturing, metal trading, and metal services. The research question for the authors was the problem of choice, content and peculiarities of the market strategies used by the analyzed companies depending on their industry segment, conditions of severe restrictions and ongoing transformations of the metal products market. Each market strategy is characterized in detail, the motives for its use and the positive effect of its application in a particular segment of the metallurgical market are disclosed, and the conclusion summarizes the results of the study.

Keywords: market strategy, market transformation, business development, steel companies, metal trading, restrictions.

Введение

В современных условиях чрезвычайно важно, чтобы стратегия развития бизнеса была максимально адаптирована к текущим изменениям рынка. Для рынка металлургической продукции сегодня характерно избыточное производство, недостаточное внутреннее потребление, отсутствие стабильного экспорта продукции, снижение цен.

Объектом настоящего исследования стали ведущие компании, производящие металлопродукцию и торгующие ей, включая группу компаний «МК Промстройметалл Трейд», ПАО «Северсталь», металлургическую и горнодобывающую компанию ЕВРАЗ, Торговый дом Магнитогорского металлургического комбината (ТД ММК). Компании представляют различные отраслевые сегменты: производственные, торговые и сервисные компании.

Предметом исследования являются рыночные стратегии, реализуемые в компаниях, работающих в различных сегментах в условиях жестких ограничений и трансформации рынка металлургической продукции.

Как показали предыдущие исследования авторов, основными тенденциями на рынке металлоторговли в условиях экономической трансформации являются [1–2]:

- продолжающаяся консолидация рынка;
- снижение цен на металлопродукцию;
- противоречия в ценообразовании как внутри компаний (производители — торговые дома), так и в рамках отраслевой кооперации (заготовка — готовая продукция);
- сложности с финансированием текущей и инвестиционной деятельности;
- расширяющийся потенциал потребления металлопродукции за счет инфраструктурных проектов, машиностроения и оборонно-промышленного комплекса;
- использование гибкого подхода к клиентскому обслуживанию.

Основное исследование

Наиболее сложная ситуация в ранее перечисленных условиях, по мнению авторов, складывается для средних по масштабам бизнеса компаний, таких, например, как группа компаний «МК Промстройметалл Трейд», которая занимается производством трубной металлопродукции и торговлей ею.

Текущие рыночные условия вынуждают подобные компании настроить свою работу в соответствии с ними. В первую очередь это приводит к необходимости ужесточения контроля над расходами, балансировке текущих продаж и уровня складских запасов. Такие компании сегодня отказываются от неэффективных активов и проводят кадровую оптимизацию.

В основе их конкурентной стратегии, по мнению экспертов компании, должно быть максимальное сокращение количества денежных средств, замороженных в товарных остатках [3]. Поскольку в ближайшей перспективе нет ожидания роста цен, в частности на трубную продукцию, поэтому следует вести бизнес в режиме строгой экономии. Вкладываться, по мнению экспертов компании, надо главным образом в продукцию с высокой добавленной стоимостью, имеющую хорошие объемы реализации.

При этом во взаимодействии с поставщиками и покупателями следует всегда придерживаться прозрачного диалога, обозначения проблем, открытого обсуждения всех сложных вопросов. Это помогает в конструктивном ключе вырабатывать взаимовыгодные решения. Особенно это было актуально в сложный для производителей пандемийный и постпандемийный периоды [4–5].

Исследование авторов показало, что для крупных производителей металлопродукции, таких как, например, ПАО «Северсталь», характерны иные подходы к выстраиванию рыночной стратегии.

В условиях ограничений для работы на внешних рынках крупные игроки ставят перед собой цели увеличения доли на домашнем рынке в приоритетных для себя направлениях: строительстве, машиностроении, энергетике и др. Таков подход лидеров отрасли, таких как ПАО «Северсталь», компаний первого выбора для клиентов, партнеров, инвесторов и сотрудников [6].

Особое внимание уделяется работе с клиентами, повышению качества продукции, расширению сортамента и развитию сервисов, а также развитию цифровых технологий.

Уход с рынка многих иностранных производителей во многом способствовал расширению работы по импортозамещению [7]. Сегодня компанией предлагаются импортозамещающие решения для многих ключевых сфер. Одним из таких примеров является атмосферостойкая сталь Fogsera с высокими эксплуатационными характеристиками, которая может использоваться для фасадов и малых архитектурных форм. Линейка сталей с полимерным покрытием Coversafe и премиальные кровельные решения Rooftop с гарантией стойкости к внешним воздействиям разработаны с учетом потребностей металлопереработчиков в целевых сегментах.

Помимо этого, вместе с металлопрокатом предлагаются услуги по его переработке в сервисных металлоцентрах, которые помогают предприятиям всех отраслей решать задачи импортозамещения и локализации производств.

Ряд дополнительных сервисов дает возможность повысить эффективность бизнес-процессов. Так, уникальный для металлургии сервис Techconsulting решает технические задачи, связанные со спецификой технологических и производственных процессов. Сервис «Перспективный инжиниринг» позволяет снизить операционные и капитальные затраты, а также увеличить прибыль за счет разработки и применения инновационных решений на основе современных материалов.

Важная составляющая стратегии компании, по мнению авторов, — участие в крупных инфраструктурных проектах, драйверах современной экономики. Компания является комплексным поставщиком решений на основе металлопродукции для инфраструктурных проектов. Например, предлагаются не только металлопрокат и трубы, но и готовая продукция (совместно с партнерами): дорожные ограждения, опоры освещения, шумозащитные экраны, автодорожные и модульные мосты, строительные материалы, метизная продукция и др.

Компания выступает основным партнером для таких заказчиков проектов, как «Автодор», ЛУКОЙЛ, НОВАТЭК, «Автобан», а также для производителей конечных готовых изделий из металлопроката.

Серьезные изменения, по мнению авторов, произошли в компании на спотовом рынке и в сегменте металлоконструкций. Покупка металлосервисной

компания А ГРУПП позволила создать крупнейшую федеральную сбытовую сеть с 69 складами по всей России и Беларуси, с ассортиментом более 4 тыс. товарных позиций, а также предоставлением сервисных услуг металлоцентров.

Приобретение активов «Венталла» и производственного комплекса в Череповце позволило компании «Северсталь Стальные Решения» стать лидером в сегменте строительных металлоконструкций, оказывая полный комплекс услуг — от проектирования зданий до полнокомплектной поставки.

Также, по мнению авторов, следует отметить информационные технологии, которые приносят значимый эффект для компании и ее клиентов. Сегодня они напрямую влияют на процессы, которые особенно важны потребителям, например контроль качества. Так, внедрение цифровой системы инспекции полосы (СИП) собственной разработки позволяет с помощью нейросетевых решений обнаруживать и распознавать отклонения в качестве продукции. СИП уже успешно работает на агрегате непрерывного горячего цинкования, а также на агрегате продольной резки № 4 цеха отделки металла № 3. Компания планирует продолжить внедрять эти решения на другие ключевые агрегаты в рамках комплексной программы «Цифровая аттестация».

Компания продолжает развивать информационные продукты и для своих клиентов. Так, продолжается совершенствование личного кабинета клиентов. Потребители могут не только размещать заказ, но и отслеживать статус его производства и доставки железнодорожным транспортом, самостоятельно выгрузить расчетные документы и т. д.

В рамках стратегии развития компании появилось направление, связанное с качеством жизни сотрудников. Это направление затрагивает безопасность труда, повышение экологичности производства, развитие регионов, где работает компания, условия работы. В прошедшем году компания запустила программу благополучия сотрудников «Для своих: с заботой о каждом». В рамках программы компания не только обеспечивает конкурентоспособную оплату труда, но и частично компенсирует сотрудникам затраты на здоровое питание, отдых, проценты по ипотеке и др.

Другим крупным производителем металлопродукции на российском рынке является вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания ЕВРАЗ.

Исследование авторов показало, что для данной компании, в силу ее специализации, особенно важен строительный сегмент рынка и адаптация стратегии в этом направлении.

По мнению экспертов ЕВРАЗа, рынок промышленного и гражданского строительства в 2024 г. вел себя разнонаправленно [8]. Так, рынок жилищного строительства чувствовал себя хорошо в первой половине года, но в связи с окончанием льготных ипотечных программ к концу года начал замедляться. Видимо, основной эффект от этого фактора должен проявить себя в течение 2025 г.

В промышленном и нежилом строительстве также складываются разнонаправленные тренды. Сегмент строительства крупных объектов нефтегазового, металлургического, горного и других секторов продолжает оставаться активным. Кроме того, следует отметить, что драйвером коммерческого строительства в прошедшем году было возведение логистических центров. Реализация проектов строительства небольших промышленных и коммерческих зданий, которые осуществлялись за счет частных инвестиций, в результате повышения ключевой ставки ЦБ РФ замедлилась и переносится на более поздние сроки.

Ключевой продукцией для строительного сектора традиционно является различный фасонный прокат, прежде всего стальные балки и арматура. Для удобства клиентов уникальную продукцию, которую выпускает ЕВРАЗ, было решено брендировать, так появились линейки арматурного проката и двутавров — АРМАКС и БАЛМАКС.

АРМАКС обладает повышенным сцеплением с бетоном, что достигается благодаря уникальному профилю изделия, максимальной прочности и пластичности. Это позволяет использовать данную арматуру для строительства объектов с повышенными нагрузками и особенно при возведении зданий в сейсмоопасных регионах. БАЛМАКС — это двутавр повышенной прочности, предназначенный для реализации масштабных проектов и сложных инженерных идей.

Следует отметить, что компания также активно участвует в развитии рынка стального строительства, став одним из учредителей Ассоциации стального строительства (АРСС). ЕВРАЗ активно поддерживает АРСС в сфере развития применения стальных конструкций в сегментах жилого и гражданского строительства. Компания с помощью различных инструментов, проектных продаж и работы с проектировщиками реализует более десятка проектов в год в этой сфере. Также компанией создана экосистема стального строительства EVRAZ STEEL HOUSE, которая ориентируется на гражданское строительство по технологии префаб (предварительная сборка) с использованием 2D-панелей и объемных 3D-модулей. В сегментах промышленного строительства, где стальные конструкции уже активно применялись, EVRAZ STEEL BULDING и EVRAZ STEEL BOX прочно заняли позиции в топ-3 игроков. Они предложили своим партнерам уникальную бизнес-модель, которой раньше на этом рынке не было, сделав упор на цифровизацию и уберизацию (замена посредников цифровыми платформами): привлекли в процесс проектировщиков и заводы металлоконструкций (ЗМК), обеспечивая им поток заказов.

EVRAZ STEEL BULDING позволяет организовать сложные поставки, фактически став своеобразным техзаказчиком для инвестора и управляя за него поставками с десятков ЗМК. В свою очередь, EVRAZ STEEL BOX обеспечивает уникальную скорость выполнения заказа, в разы сокращая стадию проектирования объекта, особенно в сегменте небольших стандартных зданий.

В основу обоих бизнесов заложены инженерная экспертиза и текущий опыт компании в развитии цифровых платформ. Важно, по мнению авторов,

также то, что они находятся в периметре ЕВРАЗа, поэтому у девелоперов и заказчиков сохраняется уверенность в том, что из металлоконструкций можно строить даже самые сложные, уникальные объекты.

Опыт ЕВРАЗа в области стального строительства позволил также создать сначала для внутреннего потребления, а затем и для внешнего аналитический материал (обзор) — коэффициент здоровья отрасли строительства из металлоконструкций. Коэффициент основывается на базе компании, состоящей более чем из 2 тыс. объектов, анонсированных и запланированных к строительству. Анализируется их активность, стадия реализации, а также отслеживается количество замороженных объектов. Соотношение активных проектов к их общему числу показывает, насколько здорова отрасль, что позволяет прогнозировать спрос на следующий год или даже на 2–3 года вперед, если речь идет о стадии предпроектных проработок.

Другой сегмент рынка, выбранный авторами для анализа, представляет ТД ММК, который является торговой и сервисной компанией, реализующей широкий спектр металлопродукции и услуг.

Исследование авторов показало, что для адаптации к изменяющимся условиям компания (ТД ММК) применяет несколько ключевых стратегий.

В частности, это диверсификация, которая заключается в расширении ассортимента продукции и географии присутствия, что позволяет снизить зависимость от одного сегмента рынка. Одновременно с этим активно используются аналитические инструменты для прогнозирования рыночных трендов, что является залогом принятия взвешенных решений [9].

Для оперативного реагирования на изменения спроса компания находится в тесном контакте с партнерами, и прежде всего с Группой ММК. Совместные проекты по всей цепочке поставок позволяют эффективно решать сложные задачи и адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Благодаря гибким производственным мощностям компания может быстро перенастроить структуру и сортамент склада под новые требования рынка.

Еще одним приоритетным направлением деятельности компании являются инвестиции в инновации. Система «Цифра» позволяет оптимизировать процессы, снизить затраты, предлагать клиентам более выгодные условия покупки и, как результат, увеличивать продажи. Лучшим подтверждением этого служит маркетплейс компании (ММК Market), объемы реализации которого постоянно растут. Так, за восемь месяцев 2024 г. было продано больше, чем за весь 2023 г. Среднемесячный объем продаж составляет 10,6 тыс. т.

ММК Market постоянно совершенствуется с учетом запросов потребителей. Например, последнее нововведение — возможность узнать о наличии металлопроката на ближайшем складе и оформить заказ в упрощенном формате.

Важно отметить, по мнению авторов, что складская программа компании формируется исходя из потребностей клиентов в регионах присутствия ТД ММК. При этом тщательно изучается спрос по видам продукции,

учитываются изменения потребления, новые предпочтения и запросы, анализируется статистика продаж. Сначала определяются виды продукции на верхнем уровне, далее более детально происходит наполнение сортаментной линейки складов.

При этом контроль запасов осуществляется в том числе через коэффициенты оборачиваемости на всех уровнях планирования, вплоть до номенклатурной позиции. Основная цель такого подхода заключается в том, чтобы избежать как перезатаривания складов монопозициями, так и появления позиционных «пробоев» в совокупной линейке склада. Для повышения эффективности складирования внедрена система «Умный склад», которая позволяет вести учет и анализ запасов в режиме реального времени, реализовывать систему адресного хранения, контролировать и мониторить поступающий и отгруженный металлопрокат, оптимизировать бизнес-процессы и ускорять документооборот. В планах компании внедрение системы интегрированного планирования потребности закупки металлопроката и управления цепочками поставок. Это повысит точность, скорость и прозрачность планирования.

Параллельно с этим в компании совершенствуются логистические цепочки, чтобы сократить сроки доставки продукции и снизить транспортные расходы. Речь идет об оптимизации маршрутов, использовании современных систем управления складом, о внедрении цифровых технологий для отслеживания грузов.

В процессе реализации также находится проект «Перевалка», предполагающий транспортировку продукции как на склад в регионе, так и непосредственно до покупателя. Это позволяет повысить эффективность доставки за счет разницы между тарифами на доставку железнодорожным и автомобильным транспортом. Тендеры на междугородние перевозки, которые проводятся с помощью российского цифрового сервиса, позволяют выбрать наиболее оптимальное предложение, что, в свою очередь, способствует сокращению логистического бюджета и сроков доставки продукции. Дополнительный эффект при этом получается за счет отказа от услуг хранения. Например, в 2023 г. в рамках данного проекта перевезено 53 тыс. т.

Служба закупок и логистики компании работает по трем основным направлениям: первое по важности — это получение на склады металлопроката от Группы ММК; второе — продукция, поступающая с переработки от собственных сервисных металлоцентров; третье — продукция, поставляемая партнерами компании — сторонними производителями. В результате ТД ММК стабильно закрывает все потребности покупателей, как в необходимом сортаменте, так и в сроках и объемах поставок.

Основной пул заказчиков компании составляют конечные потребители — производители легких стальных тонкостенных конструкций, специальной и дорожно-строительной техники, крупные застройщики. Их доля в продажах — более 80 %.

Компания планомерно расширяет мощности в сервисной переработке металлопроката в рамках стратегии на 2024–2026 гг.

Так, в Щелково (Московская обл.) были запущены агрегат поперечной резки горячекатаных рулонов производительностью 7 тыс. т в месяц и агрегат по производству просечно-вытяжного листа.

В Магнитогорске введены в эксплуатацию шесть новых агрегатов по размотке бунтовой арматуры и агрегат по производству сварной сетки. В этом же филиале планируется запустить агрегат поперечной резки горячекатаных рулонов производительностью 10 тыс. т.

В Кемерове планируется запустить агрегат поперечной резки горячекатаных рулонов и организовать участок холодной переработки металла.

Ввод новых мощностей позволяет компании расширить ассортимент, создает возможность приобрести новые виды металлопереработки.

Текущая доля, которую занимает компания на рынке дистрибуции, оценивается в 7,5 %. Планируется дальнейший рост, чтобы стать более заметными игроками на спотовом рынке России. Добиться этого предполагается за счет наращивания продаж проката, включая дополнительную металлообработку, а также путем развития поставок под особые требования клиентов. Таким образом, компания стремится не только увеличивать объемы продаж, но и укреплять позиции как надежного и эффективного партнера для клиентов, чтобы ассоциироваться с такими понятиями, как качество, сервис, гибкость.

Заключение

Таким образом, в целом по результатам проведенного исследования можно отметить следующее:

- выявленные рыночные стратегии существенно отличаются в зависимости от положения компании на рынке, специфики ведения бизнеса, экономических возможностей;
- используемые рыночные стратегии охватывают развитие ассортимента продукции и услуг, работу с клиентами, использование информационных технологий, совершенствование бизнес-процессов и др. [10–11];
- компании в построении рыночных стратегий активно используют диверсификацию бизнеса, которая позволяет расширить ассортимент, географию присутствия, снижает зависимость от традиционных сегментов рынка [12];
- применяемые рыночные стратегии в ряде случаев способствуют лучшей интеграции компаний в региональные инновационные системы, обеспечивая синергетический эффект как для собственной экосистемы, так и для устойчивого развития экономики региона присутствия [13–14];
- средние по масштабам бизнеса компании в рамках рыночной стратегии предпочитают преимущественно ужесточать контроль над расходами,

прибегают к балансировке текущих продаж и уровня складских запасов, отказываются от неэффективных активов и проводят кадровую оптимизацию;

– крупные компании, в том числе лидеры рынка металлопродукции, в современных условиях в рамках рыночной стратегии стараются нарастить свое влияние (долю) на рынке, используя для этого все возможные средства: приобретение новых для себя активов и создание новых экосистем, развитие ассортимента и брендинг продукции, совершенствование бизнес-процессов, развитие информационных технологий, улучшение качества жизни сотрудников и др.

Список источников

1. Крылов А. Н., Мозговой А. И. Исследование современного рынка труб Российской Федерации и перспективы его развития // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 23–33.

2. Крылов А. Н., Мозговой А. И. Анализ региональных рынков трубопроката Российской Федерации и перспективы их развития // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 52–60.

3. Игнатенко Т. Эпоха перемен: как сохранить устойчивость // Металлоснабжение и сбыт. 2024. № 10. С. 112–113.

4. Иванов И. Н., Орлова Л. В. Промышленность российской Федерации в 2022 году: итоги, проблемы, возможности // Сталь. 2023. № 7. С. 54–58.

5. Ivanov I. N., Orlova L. V., Ivanov S. I. Russian industry in the digital age: state and development trends // Proceedings of the international scientific conference «Smart nations: global trends in the digital economy». Vol. 1: Proceedings of the 2nd international conference, Cham, January 1–31, 2021 / Springer Nature Switzerland AG. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2022. P. 179–186. DOI: 10.1007/978-3-030-94873-3_22

6. Ляховский Д. Северсталь стремится стать лидером металлургии будущего // Металлоснабжение и сбыт. 2024. № 10. С. 24–25.

7. Оценка конкурентных преимуществ стран-лидеров мирового современного сталеплавильного производства / С. В. Богданов [и др.] // Электрометаллургия. 2024. № 7. С. 33–40. DOI: 10.31044/1684-5781-2024-0-7-33-40

8. Игнатенко Т. Максимизируя полезность для партнеров // Металлоснабжение и сбыт. 2024. № 10. С. 32–33.

9. Игнатенко Т. Качество, сервис, гибкость — стратегия Торгового дома ММК // Металлоснабжение и сбыт. 2024. № 10. С. 85–87.

10. Кузина Г. П., Мозговой А. И., Крылов А. Н. Бизнес-процессное управление как инструмент повышения эффективности транспортной компании в условиях нестабильной экономики // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2022. № 2. С. 83–98.

11. Свистунов В. М., Лобачев, В. В. Влияние глобальной цифровизации на внутриорганизационные изменения в компании // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 1 (219). С. 67–77. DOI: 10.46554/1993-0453-2023-1-219-67-77

12. Анализ социально-экономического развития Российской Федерации за 2020 год: в 2 ч. / В. И. Алешникова [и др.]; Мин-во науки и высшего образования

Рос. Федерации, Гос. ун-т управления, Науч.-исслед. Ин-т «Управление цифровой трансформацией экономики». Ч. 1. М.: Гос. ун-т управления, 2021. 239 с.

13. Формирование региональной инновационной системы как фактор устойчивого развития экономики регионов: монография / В. В. Строев [и др.]. М.: Гос. ун-т управления, 2023. 87 с.

14. Соколов А. В., Бажанов В. А. Черная металлургия Кузбасса: состояние отраслевого рынка // Развитие производительных сил Кузбасса: история, современный опыт, стратегия будущего: материалы междунар. науч.-практ. конф., Москва, 17–23 ноября 2023 г.: в 4 т. М.: Рос. акад. наук, 2024. Т. 1. С. 385—388.

References

1. Kry'lov A. N., Mozgovoj A. I. Issledovanie sovremennogo ry'nka trub Rossijskoj Federacii i perspektivy` ego razvitiya // Vestnik MGPU. Seriya: E`konomika. 2024. № 1. S. 23–33.

2. Kry'lov A. N., Mozgovoj A. I. Analiz regional`ny`x ry`nkov truboprokata Rossijskoj Federacii i perspektivy` ix razvitiya // Vestnik MGPU. Seriya: E`konomika. 2024. № 2. S. 52–60.

3. Ignatenko T. E`poxa peremen: kak soxranit` ustojchivost` // Metallosnabzhenie i sby`t. 2024. № 10. S. 112–113.

4. Ivanov I. N., Orlova L. V. Promy`shlennost` rossijskoj Federacii v 2022 godu: itogi, problemy`, vozmozhnosti // Stal`. 2023. № 7. S. 54–58.

5. Ivanov I. N., Orlova L. V., Ivanov S. I. Russian industry in the digital age: state and development trends // Proceedings of the international scientific conference «Smart nations: global trends in the digital economy». Vol. 1: Proceedings of the 2nd international conference, Cham, January 1–31, 2021 / Springer Nature Switzerland AG. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2022. P. 179–186. DOI: 10.1007/978-3-030-94873-3_22

6. Lyaxovskij D. Severstal` stremitsya stat` liderom metallurgii budushhego // Metallosnabzhenie i sby`t. 2024. № 10. S. 24–25.

7. Ocenka konkurentny`x preimushhestv stran-liderov mirovogo sovremennogo staleplavil'nogo proizvodstva / S. V. Bogdanov [i dr.] // E`lektrometallurgiya. 2024. № 7. S. 33–40. DOI: 10.31044/1684-5781-2024-0-7-33-40

8. Ignatenko T. Maksimiziruya poleznost` dlya partnerov // Metallosnabzhenie i sby`t. 2024. № 10. S. 32–33.

9. Ignatenko T. Kachestvo, servis, gibkost` — strategiya Torgovogo doma MMK // Metallosnabzhenie i sby`t. 2024. № 10. S. 85–87.

10. Kuzina G. P., Mozgovoj A. I., Kry'lov A. N. Biznes-processnoe upravlenie kak instrument povy`sheniya e`ffektivnosti transportnoj kompanii v usloviyax nestabil`noj e`konomiki // Vestnik MGPU. Seriya: E`konomika. 2022. № 2. S. 83–98.

11. Svistunov V. M., Lobachev, V. V. Vliyanie global`noj cifrovizacii na vnutriorganizacionny`e izmeneniya v kompanii // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta. 2023. № 1 (219). S. 67–77. DOI: 10.46554/1993-0453-2023-1-219-67-77

12. Analiz social`no-e`konomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii za 2020 god: v 2 ch. / V. I. Aleshnikova [i dr.]; Min-vo nauki i vy`sshego obrazovaniya Ros. Federacii, Gos. un-t upravleniya, Nauch.-issled. in-t «Upravlenie cifrovoy transformaciej e`konomiki». Ch. 1. М.: Gos. un-t upravleniya, 2021. 239 с.

13. Formirovanie regional'noj innovacionnoj sistemy` kak faktor ustojchivogo razvitiya e`konomiki regionov: monografiya / V. V. Stroeв [i dr.]. M.: Gos. un-t upravleniya, 2023. 87 s.

14. Sokolov A. V., Bazhanov V. A. Chernaya metallurgiya Kuzbassa: sostoyanie ot-raslevogo ry`nka // Razvitie proizvoditel`ny`x sil Kuzbassa: istoriya, sovremenny`j opy`t, strategiya budushhego: materialy` mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Moskva, 17–23 noyabrya 2023 g.: v 4 t. M.: Ros. akad. nauk, 2024. T. 1. S. 385–388.

Информация об авторах / Information about the authors

Крылов Александр Николаевич — кандидат экономических наук, доцент, Государственный университет управления, Москва, Россия.

Krylov Alexander Nikolayevich — PhD in Economics, Associate Professor, State University of Management, Moscow, Russia.

fin100@mail.ru

Мозговой Александр Иванович — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ, Москва, Россия.

Mozgovoy Alexander Ivanovich — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, MCU, Moscow, Russia.

mozgovoy_a@mail.ru



УДК 336.711(510+470)

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-20-36

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ РОССИИ И КИТАЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Савчина Оксана Владимировна

Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
Москва, Россия,

savchina-ovl@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3568-576X>

Узун Инна

Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
Москва, Россия,

1032215198@rudn.ru

Ушакова Лада Олеговна

Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
Москва, Россия,

1032215198@rudn.ru

Савчина Ольга Владимировна

Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
Москва, Россия,

savchina-ov@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3391-8785>

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ состояния национальных банковских систем России и Китая в 2020–2023 гг. Рассматриваются ключевые аспекты функционирования банковских систем, определяется роль центральных банков в регулировании денежно-кредитной политики и их влияние на экономику. Особое внимание уделяется различиям в масштабах банковских систем.

© Савчина Ок. В., Узун И., Ушакова Л. О., Савчина Ол. В., 2025

Следует отметить, что для проведения сравнительного анализа выбор Китая не случаен. Банковская система Китая, представляя собой сложный и многоуровневый механизм, играет ключевую роль в трансформации и интеграции экономики страны в глобальные финансовые процессы. На протяжении последних нескольких десятилетий благодаря всесторонним реформам она продемонстрировала свою гибкость и способность адаптироваться к быстро меняющимся экономическим условиям.

Согласно полученным в ходе проведенного исследования результатам, выявлено, что, несмотря на вызовы, с которыми столкнулись национальные экономики России и Китая на протяжении анализируемого периода (пандемия коронавируса COVID-19, экономические санкции, геополитическая напряженность), их банковские системы продемонстрировали достаточно высокие и устойчивые темпы роста прибыли (хотя и наблюдалось ее снижение в отдельные периоды), активов, объемов банковского кредитования. При этом в настоящее время банковский сектор России испытывает потребность в разработке и реализации комплексных мер, направленных на его укрепление и обеспечение финансовой устойчивости и стабильности деятельности кредитных организаций.

Что касается китайских банков, то в настоящее время они сталкиваются со множеством трудностей: сокращением числа действующих кредитных организаций, уходом в теневой рынок и т. д. Однако существующие возможности — ведущие позиции в блокчейн-технологиях, создание государственной криптовалюты и тестирование цифровой валюты — внушают надежду на прогресс в банковском секторе. При этом следует заметить, что банки Китая активно наращивают объемы кредитования российских банков: с февраля 2022 г. по март 2023 г. их доля в российском банковском секторе выросла более чем в 4 раза.

Ключевые слова: Россия, Китай, банковская система, финансовая устойчивость, цифровая валюта, блокчейн.

UDC 336.711(510+470)

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-20-36

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE STATE OF THE NATIONAL BANKING SYSTEMS OF RUSSIA AND CHINA IN MODERN CONDITIONS

Savchina Oksana Vladimirovna

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Moscow, Russia,

savchina-ovl@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3568-576X>

Uzun Inna

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Moscow, Russia,

1032215198@rudn.ru

Ushakova Lada Olegovna

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Moscow, Russia,

1032215198@rudn.ru

Savchina Olga Vladimirovna

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Moscow, Russia,

savchina-ov@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3391-8785>

Abstract. This article provides a comparative analysis of the state of the national banking systems of Russia and China in 2020–2023. The key aspects of the functioning of banking systems are considered, the role of central banks in regulating monetary policy and their impact on the economy are determined. Particular attention is paid to differences in the scale of banking systems.

It should be noted that the choice of China for conducting a comparative analysis is not accidental. The banking system of China, representing a complex and multilevel mechanism, plays a key role in the transformation and integration of the country's economy into global financial processes. Over the past few decades, through comprehensive reforms, it has demonstrated its flexibility and ability to adapt to rapidly changing economic conditions.

According to the results obtained during the study, it was revealed that, despite the challenges faced by the national economies of Russia and China during the analyzed period (the COVID-19 pandemic, economic sanctions, geopolitical tensions), their banking systems demonstrated high and steady profit growth rates (although its decline was observed in individual periods), assets, and bank lending volumes. At the same time,

the Russian banking sector currently needs to develop and implement comprehensive measures aimed at strengthening it and ensuring financial stability and stability of the activities of credit institutions.

As for the Chinese banks, they are currently facing many difficulties: reduction of the number of operating credit institutions, withdrawal to the shadow market, etc. However, the existing opportunities - leading positions in blockchain technologies, the creation of a state-owned cryptocurrency and the testing of a digital currency — inspire hope for progress in the banking sector. At the same time, it should be noted that the Chinese banks are actively increasing the volume of lending to the Russian banks: from February 2022 to March 2023, their share in the Russian banking sector increased by more than 4 times.

Keywords: Russia, China, banking system, financial stability, digital currency, blockchain.

Введение

В современном мире банковские системы выступают в качестве основного элемента, способствующего экономическому прогрессу страны, обеспечивая финансовую устойчивость и содействуя расширению бизнеса и потребительского спроса. Банковский сектор представляет собой важнейшую часть финансовой системы и традиционно является одним из основных источников финансирования национальной экономики. На сегодняшний день банки выступают основой финансовой системы, связующим звеном между различными секторами экономики и населением. Они играют важную роль в перераспределении капитала и стимулировании производства. Построение стабильной банковской системы — приоритетная задача для развития страны.

Исследование банковских систем России и Китая как ведущих экономик представляется важным. Банковский сектор обеих стран подвержен влиянию технологий и политической обстановки. Успех на мировом рынке во многом зависит от капитализации, регулирования и цифровизации.

Материалы и методы

В современном мире банки выполняют множество функций, включая управление денежными потоками, предоставление кредитов, финансирование экономики, сделки с ценными бумагами, посреднические операции и управление активами. Их деятельность также охватывает обязанности, которые могут нести и другие финансовые учреждения.

Банковская система играет значительную роль в общем экономическом контексте государства. Банки служат ключевыми элементами в экономике и оказывают значительное влияние на социально-экономическое развитие страны.

Главная задача банковской системы — обеспечение эффективного обращения денег в соответствии с потребностями экономики. Она накапливает финансовые ресурсы и активы, возникшие в процессе экономической активности, и предоставляет их участникам рынка на условиях возвратности и срочности, а также способствует расчетам, что является важной частью финансового посредничества.

Как известно, в мировой практике существуют различные классификации видов банковских систем. Так, по уровню организации выделяют одноуровневую, двухуровневую и трехуровневую систему.

Банковская система Китая имеет двухуровневую структуру. Народный банк Китая (НБК) выполняет роль центрального банка. Он отвечает за денежно-кредитную политику, резервы, финансовый контроль и международные расчеты. Его влияние на международной арене растет, но юань пока не является мировой резервной валютой [1].

Главным бенефициаром банка выступает правительство Китая, владеющее 67,55 % акций. HKSCC Nominees Limited выступает в качестве номинального владельца 27,83 % акций, которые торгуются на рынке, в то время как 4,62 % акций принадлежат миноритарным акционерам.

Второй уровень банковской системы представлен коммерческими банками, такими как Промышленно-торговый банк Китая, Сельскохозяйственный банк, Банк Китая, Китайский строительный банк и Банк коммуникаций, которые играют важную роль в экономике. В Гонконге, напротив, денежная политика проводится банковской ассоциацией без центрального банка.

В 2020 г. количество действующих кредитных организаций в Китае составляло 4 604, включая коммерческие банки, кредитные союзы и другие финансовые учреждения. В 2023 г. произошло резкое сокращение числа действующих кредитных организаций. Китайские власти способствуют объединению малых и средних банков, чтобы смягчить потенциальные негативные последствия финансового кризиса. Следует отметить, что дальнейшая консолидация кредитных организаций может поставить под угрозу интересы многих граждан, что приведет к требованиям о компенсации убытков. Такие действия могут оказать негативное влияние на экономическую стабильность государства.

Также в последние годы в китайском банковском секторе наблюдаются сложности, связанные с неэффективным кредитованием, и правительство принимает меры по реформированию этой области и внедрению цифровой валюты [2].

Стоит отметить, что с 2014 г. Китай активно работает над регулированием своего теневого банковского сектора, а с 2017 г. были разработаны новые меры по ужесточению контроля.

Что касается ключевых игроков в банковском секторе Китая, то ими выступают инвестиционные фонды, лизинговые компании и доверенные фирмы.

В 2023 г. Китай занимает ведущие позиции в сфере блокчейн-технологий, опережая США по количеству запущенных проектов в 10 раз. Кроме того, Китай стал первой страной, которая начала работу над созданием государственной криптовалюты. Закон, принятый в 2021 г., признал цифровой юань (DCEP, Digital Currency Electronic Payment) цифровой формой законного платежного средства, выпускаемой Народным банком Китая. При этом, в соответствии со ст. 19 Закона КНР о Народном банке Китая, юань предусматривает как физическую, так и цифровую форму. Масштабное тестирование цифровой валюты стартовало в Китае в 2022 г., и к июлю 2023 г. более 40 провинций, в том числе такие крупные города, как Пекин, Шанхай и Гуанчжоу, подключились к этому проекту.

По данным на 2023 г., количество сотрудников в банковской сфере составило около 3 млн человек, что на 13 % меньше, чем в 2022 г. Сокращение сотрудников происходит на фоне снижения прибыли или даже убытков, которые несут банки в результате инвестиционных операций в КНР. Отметим, что в 2020 г., когда деловая активность практически остановилась из-за пандемии COVID-19, штаты сократились незначительно — менее чем на 3 % [3].

Китайские банки проходят процесс постепенного развития. Несмотря на то что их структура и управление отражают особенности переходного периода от социализма к современным экономическим условиям, они занимают значимую позицию в глобальном финансовом пространстве.

Реформистские меры в банковской системе направлены на увеличение капитала и поддержку различных отраслей в трудные времена. Быстрый рост сектора сопровождается реорганизацией банков, улучшением надзора по международным стандартам и изменениями в законодательстве. Влияние китайской экономики укрепляет позиции местных банков в мировом рейтинге, поскольку они имеют крупнейшие активы и численность участников. Кроме того, китайские банки обеспечивают высокие дивиденды, вызывая интерес среди инвесторов. В то же время финансовый сектор страны остается изолированным, что ограничивает участие иностранных банков в конкуренции.

В России банковская система также является двухуровневой. На первом уровне располагается Центральный банк РФ (Банк России), который отвечает за выпуск национальной валюты, осуществляет монетарную политику и контролирует деятельность коммерческих банков. Его функции во многом схожи с функциями Народного банка Китая, однако Банк России старается избегать строгого регулирования процентных ставок по депозитам, чтобы не нанести вред конкуренции среди коммерческих банков и их развитию [4].

Центральный банк РФ занимает ключевую позицию в экономике страны как государственный орган. Его основные задачи — централизованное кредитование, регулирование и контроль за денежным обращением. Уставный капитал и активы Банка России принадлежат государству. Его основной целью

не является получение прибыли: 50 % прибыли направляется в федеральный бюджет, остальное идет на формирование резервов и создание специализированных фондов [5].

Деятельность Банка России направлена на поддержание стабильности рубля, развитие финансовой и банковской систем, а также на обеспечение устойчивости финансового рынка и национальной платежной системы. Он подотчетен Государственной думе и входит в централизованную структуру, состоящую из центрального офиса, региональных подразделений и филиалов [6].

Второй уровень банковской системы — это коммерческие банки и финансовые институты, которые обеспечивают расчеты, кредитование и инвестиции.

Начиная с 2020 г. количество действующих кредитных организаций в России сократилось на 51 и к 2023 г. составило 360. Из них около 90 % составляют банки, из которых 70 % имеют универсальную лицензию [7].

По данным Банка России, к концу 2021 г. численность сотрудников в банковском секторе превысила 700 тыс. чел. Кроме того, по данным Национальной ассоциации участников рынка ценных бумаг, на банки приходится около 40 % от общего объема транзакционной активности. В целом российские банки представляют собой критически важную часть экономики страны, оказывая заметное влияние на ее развитие.

Банки России и Китая играют существенную роль в своих экономиках и обеспечивают финансовую стабильность. При этом обе страны сталкиваются с похожими проблемами.

Результаты исследования

Проведем анализ состояния национальных экономик и банковских систем России и Китая в 2020–2023 гг.

В рассматриваемый период экономики России и Китая развивались в условиях различных вызовов. Пандемия COVID-19 в 2020 г. привела к экономическому спаду в обеих странах. Китай быстро восстановился, а экономическое развитие России замедлилось из-за санкций и падения цен на нефть.

Проанализируем динамику номинального валового внутреннего продукта (ВВП) исследуемых стран за период с 2020 по 2023 г., так как он служит отличным индикатором экономического развития, отражающим стоимость всех товаров и услуг, произведенных в стране за определенное время.

В таблице 1 представлена положительная динамика номинального ВВП России и Китая. Следует отметить, что в период с 2020 по 2022 г. ВВП России значительно увеличился благодаря инициативам Правительства РФ, которые создали благоприятные условия для развития бизнеса. Это предоставило компаниям возможность не только адаптироваться к новым условиям, но и активно развиваться и внедрять инновации в разных отраслях.

Таблица 1

Динамика номинального ВВП России и Китая в 2020–2023 гг.¹

Страна	Год			
	2020	2021	2022	2023
ВВП, трлн долл. США				
РФ	1,49	1,84	2,24	1,9
КНР	14,68	17,82	17,95	20,2

Экономическое развитие России во многом определяется внутренними факторами. В 2022 г. наблюдался рост промышленного производства, в частности производства компьютеров и самолетов. Экспорт был успешно переориентирован, особенно в Китай и Индию. Тем не менее в 2023 г. ВВП снизился. Что касается главных целей Минэкономразвития России на 2024–2026 гг., то они предусматривают рост доходов и структурную трансформацию экономики.

В июне 2024 г. Всемирный банк пересмотрел прогноз роста ВВП России на 2024 г., увеличив его до 2,9 %. Согласно расчетам экспертов Всемирного банка, по итогам 2024 г. темп роста экономики России составил 3,4 %, что на 0,5 процентного пункта выше прогнозного значения. Ожидается, что положительная динамика продолжится, однако существуют и риски, такие как сокращение частного спроса из-за уменьшения субсидируемых ипотечных кредитов. В то же время предполагается, что военное производство продолжит поддерживать экономическую активность.

С 2020 по 2023 г. ВВП Китая стабильно увеличивался. Несмотря на то что в 2020 г. его рост был минимальным (2,3 %), Китай быстро восстановился после падения в начале года. В 2023 г. рост ВВП превысил ожидания и составил 5,2 % [3].

Следующий важный макроэкономический показатель — уровень безработицы² (см. рис. 1.).

В России он достиг исторического максимума в 5,9 % в 2020 г., но к декабрю 2023 г. снизился до 3 %. Это связано с демографическими изменениями, увеличением числа работающих неполный рабочий день и самозанятых, а также более эффективным использованием трудовых ресурсов.

В Китае уровень безработицы остается стабильным на уровне 5,1–5,5 %, что указывает на отсутствие значительных изменений в экономике за последние 10 лет. Основные проблемы связаны с неустойчивым состоянием аграрного сектора и высоким уровнем безработицы среди молодежи [6].

Инфляция, будучи одним из ключевых макроэкономических показателей, определяется стоимостью потребительского набора товаров и услуг, которые приобретают обычные граждане.

¹ По данным сайта The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>

² Там же.

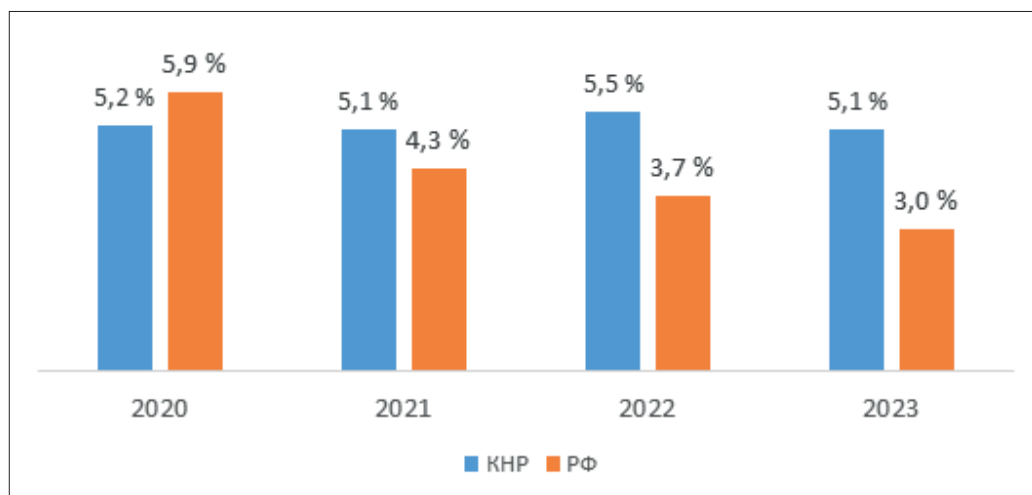


Рис. 1. Динамика уровня безработицы в РФ и КНР в 2020–2023 гг. (на декабрь), %

Согласно данным сайта The World Bank³ (рис. 2), в 2020 и 2021 гг. инфляция в России находилась в диапазоне от 3,4 до 6,7 %. Однако в 2022 г. она достигла рекордных 13,8 %, а в 2023 г. снизилась до 6 %. Основные причины инфляции на протяжении исследуемого периода — это влияние пандемии COVID-19 на цепи поставок, а также события февраля 2022 г. и введенные в отношении России санкции, которые вызвали бурный рост цен. Кроме того, активному разгону инфляции способствовал высокий курс доллара, ажиотажный спрос со стороны потребителей, которые боялись еще большего роста цен на товары или вовсе их исчезновения с полок магазинов и т. д. Цена на нефть увеличилась на 1/3 после введения западными странами санкций против России.

Тем временем в Китае уровень инфляции в период с 2020 по 2023 г. активно снижался с 2,4 до 0,2 %, что свидетельствует о стабильности в долгосрочной перспективе (рис. 2). Координация усилий Центрального банка и правительства Китая позволила эффективно контролировать цены в условиях развивающейся экономики.

Перейдем к анализу динамики ключевой ставки, устанавливаемой Центральным банком, которая также служит важным индикатором для контроля инфляции и стимулирования экономической активности (рис. 3).

По данным сайта ЦБ РФ⁴, с начала 2020 г. до февраля 2022 г. ключевая ставка находилась в диапазоне от 4,5 до 9,5 %, затем резко выросла до 20 % в апреле 2022 г., снизилась до 7,5 % к августу 2022 г., а к концу 2023 г. вновь увеличилась до 16 %. Отметим, что в 2020 г. наблюдалось падение ВВП, рост инфляции и уровня безработицы. В 2022 г. санкции Европейского союза также ухудшили экономическую ситуацию.

³ URL: <https://www.worldbank.org/en/home>

⁴ URL: <https://cbr.ru/>

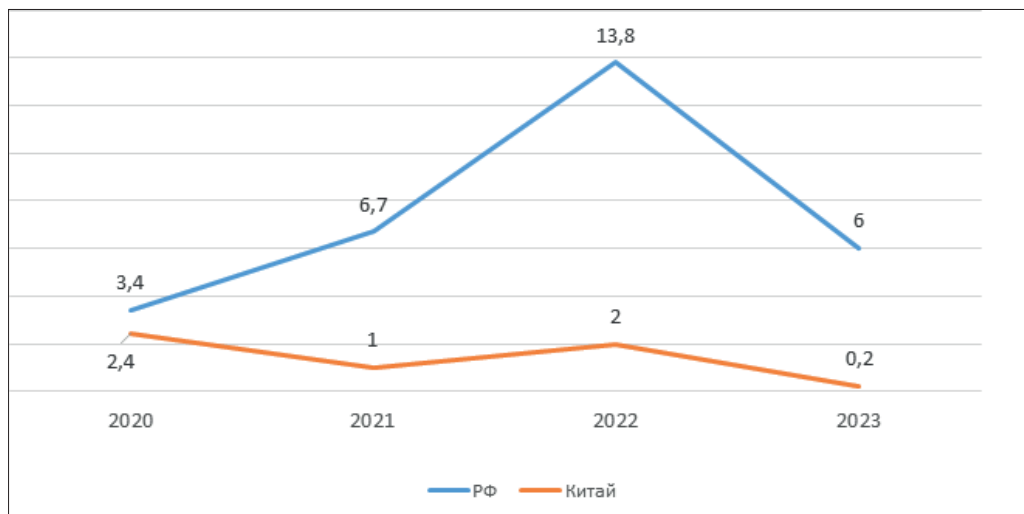


Рис. 2. Динамика уровня инфляции в РФ и КНР в 2020–2023 гг., %

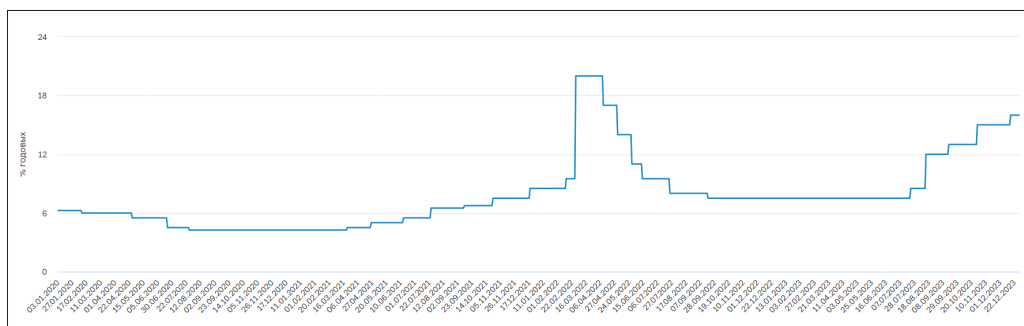


Рис. 3. Ключевая ставка Банка России в 2020–2023 гг., %

Согласно данным сайта ЦБ КНР⁵, ключевая ставка в Китае (см. рис. 4) в начале 2020 г. составляла 4,15 %, затем снизилась до 3,85 % к апрелю 2020 г. и оставалась на этом уровне до ноября 2021 г. В последующие два года ставка колебалась в пределах 3,65–3,7 %, достигнув рекордно низкого уровня в 3,45 % в августе 2023 г.

Одним из важных показателей состояния банковской системы является совокупный объем активов кредитных организаций. При этом прибыль — основной критерий качества активов.

Согласно данным ЦБ РФ⁶, в России общий объем активов кредитных организаций к концу 2023 г. достиг 167,93 трлн руб., что значительно превышает показатель предыдущего года на 33,12 трлн руб. (см. рис. 5). Рост активов обусловлен внедрением инноваций, инвестиционной и кредитной активностью.

⁵ URL: <http://www.pbc.gov.cn/>

⁶ URL: <https://cbr.ru/>

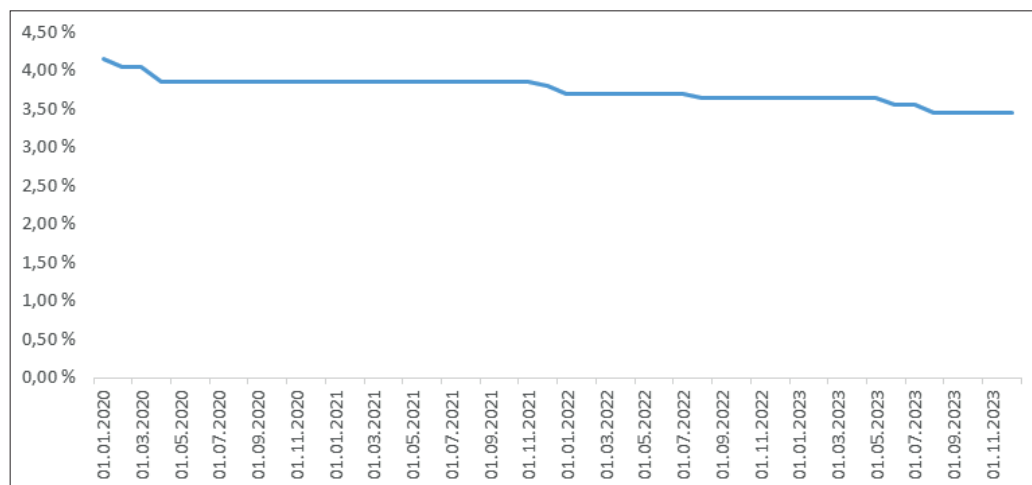


Рис. 4. Ключевая ставка Народного банка Китая в 2020–2023 гг.

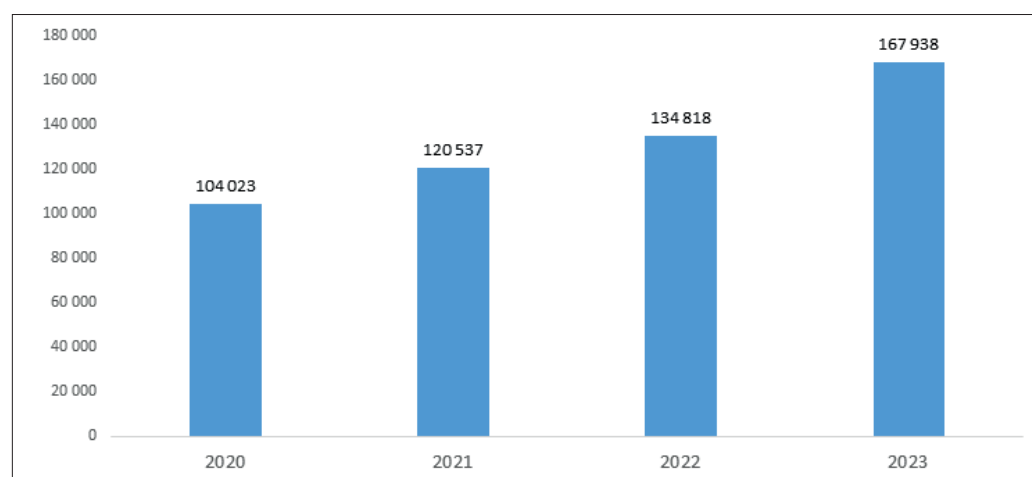


Рис. 5. Динамика активов российских банков в 2020–2023 гг., млрд руб.

Согласно данным сайта ЦБ КНР⁷, к концу 2022 г. совокупные активы кредитных организаций КНР составили 264,48 трлн юаней (табл. 2), показав рост на 11,42 %. Крупные банки продемонстрировали рост на 12,82 %. В частности, третий крупнейший в КНР и в мире по размеру активов Сельскохозяйственный банк Китая (Agricultural Bank of China (ABC)) продемонстрировал наибольший рост активов, который составил 16,71 %, преимущественно благодаря быстрому расширению кредитования и финансовых вложений. По итогам 2023 г. совокупные активы ABC составили 39,873 трлн юаней. Рост совокупных активов национальных фондовых банков Китая составил 7,35 %. Наибольший рост показал China Zheshang Bank (CZB) — 14,66 %. Активы четырех крупнейших банков

⁷ URL: <http://www.pbc.gov.cn/>

Таблица 2

Активы банков Китая в 2020–2022 гг., млн юаней

Банки	Год		
	2020	2021	2022
Крупные банки	135 135 897	145 470 555	164 112 665
Национальные акционерные банки	55 345 301	59 353 639	63 717 031
Городские коммерческие банки	23 916 115	26 435 344	30 004 862
Сельские коммерческие банки	5 538 259	6 112 114	6 646 587
Все перечисленные банки	219 935 572	237 371 652	264 481 145

Китая — Промышленно-торгового банка Китая (Industrial and Commercial Bank of China), Китайского строительного банка (China Construction Bank), Сельскохозяйственного банка (Agricultural Bank of China) и Банка Китая (Bank of China Limited), — по данным на 2023 г., превышают 19,87 трлн долл. США.

Перейдем к анализу динамики объема выданных кредитов физическим лицам в России и Китае в 2020–2023 гг.

По состоянию на конец 2023 г. совокупный долг россиян достиг 33 трлн руб., что на 23,5 % больше по сравнению с предыдущим годом.

Согласно данным сайта ЦБ РФ⁸, в 2020 г. объем выданных кредитов физическим лицам в РФ составил 15,49 трлн руб. (рис. 6). Долговая нагрузка граждан России за последние 5 лет значительно возросла: в среднем долг увеличился на 84 тыс. руб. и достиг примерно 440 тыс. руб. При этом рост заработной платы составил всего 15 %. Структура долга, по данным Банка России, такова, что 53,3 % приходится на ипотечные кредиты. В среднем на каждого россиянина приходится долг перед кредитными организациями в размере 184,6 тыс. руб., из которых 95,1 тыс. руб. приходится на ипотечные, а 90 тыс. руб. — на потребительские займы.

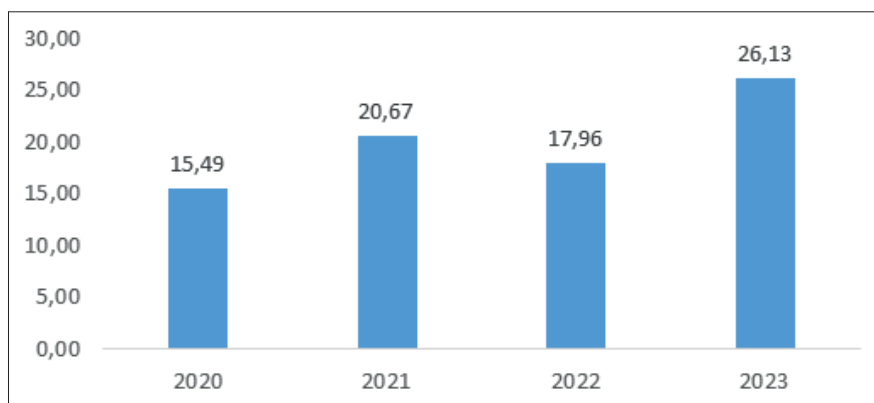


Рис. 6. Динамика объема выданных кредитов физическим лицам в РФ, трлн руб.

⁸ URL: <https://cbr.ru/>

В 2021 г. объем выданных коммерческими банками кредитов физическим лицам составил 20,67 трлн руб., в 2022 г. — сократился до 17,96 трлн руб., в 2023 г. — достиг отметки в 26,13 трлн руб.

Центральный банк Российской Федерации не имеет права напрямую устанавливать лимиты на количество кредитов, которые могут быть выданы банками и микрофинансовыми организациями одному заемщику. Тем не менее он способен косвенно влиять на данный показатель. С октября 2019 г. кредитные организации в России обязаны рассчитывать показатель долговой нагрузки (ПДН) заемщика. Кроме того, наблюдается естественное снижение спроса на кредиты в результате повышения процентных ставок.

По данным сайта ЦБ КНР⁹, Китай также демонстрирует рост объемов банковского кредитования: на начало 2020 г. он составил 1,53 трлн юаней, а по итогу 2023 г. благодаря стимулирующим экономическим мерам достиг рекордных 2,36 трлн юаней (рис. 7).

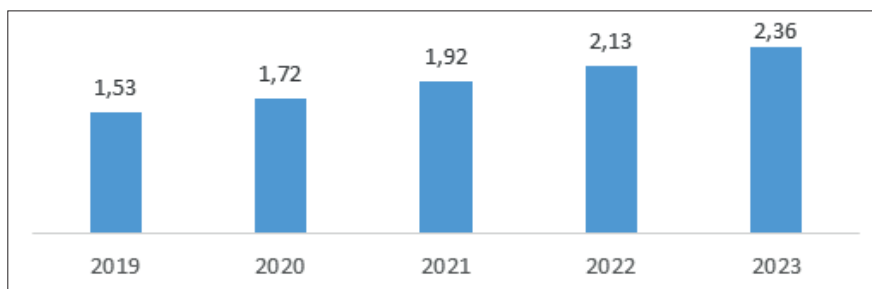


Рис. 7. Динамика объема выданных кредитов физическим лицам в КНР, трлн юаней

На рисунке 8 представлена динамика средневзвешенной процентной ставки по кредитам в РФ. По данным сайта ЦБ РФ¹⁰, в 2020 г. она снижалась в соответствии с ключевой ставкой. В апреле 2022 г. достигла отметки в 20,72 %, а к декабрю снизилась до 15,21 %.

Согласно данным ЦБ КНР¹¹, в Китае с мая 2024 г. основная ставка по пятилетним кредитам стабильна и составляет 3,95 % (рис. 9). В период с 2019 по 2024 г. она в среднем составляла 4,49 %, с колебаниями от 3,95 до 4,85 % на протяжении исследуемого периода.

Следует отметить, что в Китае происходят серьезные изменения и преобразования в банковском секторе. Их основная цель — снижение роли Народного банка Китая и государства в контроле внешнеэкономической деятельности. При этом государство — важный регулятор и наблюдатель за соблюдением правил. Кроме того, четыре крупнейшие кредитные организации Китая являются государственными, а 18 из 100 крупнейших банков мира находятся в Китае.

⁹ URL: <http://www.pbc.gov.cn/>

¹⁰ URL: <https://cbr.ru/>

¹¹ URL: <http://www.pbc.gov.cn/>

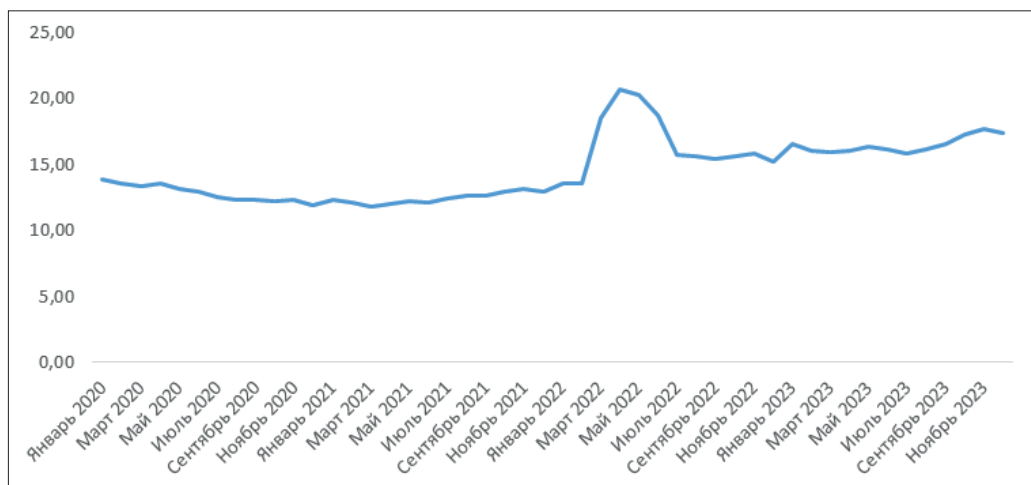


Рис. 8. Динамика средневзвешенной процентной ставки по кредитам от 1 до 3 лет в РФ в 2020–2023 гг., % годовых

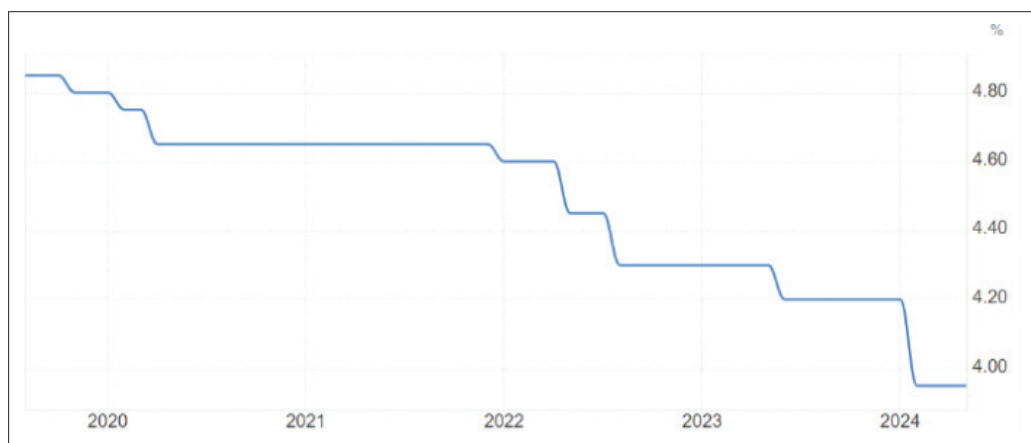


Рис. 9. Процентная ставка в КНР по кредитам на 5 лет, % годовых

В России за последние 10 лет количество банков сократилось из-за оптимизации и банкротств. В 2022 г. финансовый сектор России столкнулся с рядом проблем (в частности, с экономическими санкциями, неопределенностью, вызванной нестабильным поведением клиентов), но эффективные меры государственного регулирования помогли смягчить их негативное воздействие [8–9].

По итогам 2023 г. банковский сектор России получил рекордную прибыль в размере 3,3 трлн руб., на 38 % выше показателя 2021 г. При этом основной вклад в увеличение прибыли банков внесли кредитование физических и юридических лиц (рост на 23 % и 25 % соответственно), увеличение маржи, валютная переоценка и снижение отчислений в резервы с 2,4 до 1 %.

Китай занимает значительное место в мировой экономике, особенно на фоне снижения объемов торговли между Россией и Европейским союзом.

Углубление экономических связей с Китаем становится ключевым направлением для развития российской экономики. Увеличиваются возможности использования рубля для расчетов с Китаем и другими дружественными государствами. Для успешной деятельности в Китае российским бизнесменам важно осознавать особенности китайской банковской системы и активно взаимодействовать с местными банками.

Заключение

Существует несколько типов банковских систем: распределительная, централизованная, рыночная и система переходного периода, а также две основные структуры: одноуровневая и двухуровневая.

В России функционирует двухуровневая банковская система, состоящая из Центрального банка и коммерческих банков. Центральный банк отвечает за эмиссию денег, монетарную политику и контроль над коммерческими банками.

Важную роль в системе играют и небанковские кредитные организации, предоставляющие кредиты населению и бизнесу. Кроме того, в стране действуют филиалы иностранных кредитных организаций (с 1 сентября 2024 г. иностранные банки могут открывать в России один филиал, при этом для его создания они должны соответствовать определенным требованиям).

Китайская банковская система, как и российская, имеет два уровня: Народный банк Китая — на первом уровне и коммерческие банки — на втором, включая кредитные кооперативы, специальные банки и небанковские учреждения. Народный банк Китая осуществляет ключевую роль в регулировании денежно-кредитной системы.

Банковские системы России и Китая имеют близкие характеристики, но при этом банковская система Китая больше, разнообразнее и менее регулируемая.

В период с 2020 по 2023 г. российская и китайская экономики прошли через ряд испытаний: пандемию коронавируса COVID-19, экономические санкции, геополитическую напряженность. Но, несмотря на это, они продемонстрировали устойчивость и стабильность. Если Китай смог восстановиться после пандемии и продолжить развитие инноваций, то Россия столкнулась с экономическими санкциями. Однако она приняла меры по адаптации национальной экономики, что способствовало ее росту.

Проведенный анализ показывает, что за последние четыре года ключевая ставка в России была нестабильной, в то время как в Китае она колебалась в пределах 3,45–4,15 %. В период с 2020 по 2024 г. также наблюдается рост совокупных активов и объемов банковского кредитования в обеих странах.

Для успешного развития экономики России необходимо продолжать адаптировать экспортные потоки, расширять сотрудничество с Китаем и другими странами, а также снижать внутренние экономические риски, связанные, в частности, с высокой долговой нагрузкой населения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Казанцев А. А., Киселев Д. В. Текущее состояние банковского сектора в Китае / науч. ред. А. А. Молдован // СКИФ. Вопросы студенческой науки. 2020. № 6 (46). С. 528–533.
2. Муравьева Я. И. Сравнение банковской системы России и Китая // Экономика и социум. 2016. № 6 (25). С. 199–203.
3. Национальное статистическое бюро Китая // Национальная экономика неуклонно восстанавливалась в 2020 году, и основные цели были достигнуты лучше, чем ожидалось. URL: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202101/t20210118_1812432.html (дата обращения: 13.06.2024).
4. Банковский сектор // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/ (дата обращения: 16.05.2024).
5. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 23.04.2024) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/0e58cddf536be1047c28b188ee5e495817a6ab71/ (дата обращения: 17.05.2024).
6. Тулупникова Ю. В. Роль банковской системы в развитии экономики России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 6–1. С. 759–765.
7. Золотова Л. В., Павлова М. М., Портнова Л. В. Современное состояние, тенденции и перспективы развития банковского сектора и рынка банковских услуг: монография. Волгоград: Сфера, 2022. 96 с.
8. Семеко Г. В. Банковский сектор России в условиях международных санкций // Экономические и социальные проблемы России. 2023. № 2 (54). С. 106–129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-sektor-rossii-v-usloviyah-mezhdunarodnyh-sanktsiy> (дата обращения: 06.06.2024).
9. Тимашкова, А. Д. Особенности банковской системы Китая // Молодой ученый. 2022. № 16 (411). С. 386–391. URL: <https://moluch.ru/archive/411/90611/> (дата обращения: 17.05.2024).

References

1. Kazancev A. A., Kiselev D. V. Tekushhee sostoyanie bankovskogo sektora v Kitae / nauch. red. A. A. Moldovan // SKIF. Voprosy` studencheskoj nauki. 2020. № 6 (46). S. 528–533.
2. Murav`eva Ya. I. Sravnenie bankovskoj sistemy` Rossii i Kitaya // E`konomika i socium. 2016. № 6 (25). S. 199–203.
3. Nacional`noe statisticheskoe byuro Kitaya // Nacional`naya e`konomika neuklonno vosstanavlivalas` v 2020 godu, i osnovny`e celi by`li dostignuty` luchshe, chem ozhidalos`. URL: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202101/t20210118_1812432.html (data obrashheniya: 13.06.2024).
4. Bankovskij sektor // Bank Rossii. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/ (data obrashheniya: 16.05.2024).
5. Federal`ny`j zakon ot 10.07.2002 № 86-FZ (red. ot 23.04.2024) «O Central`nom banke Rossijskoj Federacii (Banke Rossii)» // Konsul`tantPlyus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/0e58cddf536be1047c28b188ee5e495817a6ab71/ (data obrashheniya: 17.05.2024).
6. Tulupnikova Yu. V. Rol` bankovskoj sistemy` v razvitii e`konomiki Rossii // E`konomika: vchera, segodnya, zavtra. 2023. T. 13. № 6-1. S. 759–765.

7. Zolotova L. V., Pavlova M. M., Portnova L. V. *Sovremennoe sostoyanie, tendencii i perspektivy` razvitiya bankovskogo sektora i ry`nka bankovskix uslug: monografiya.* Volgograd: Sfera, 2022. 96 s.

8. Semeko G. V. *Bankovskij sektor Rossii v usloviyah mezhdunarodny`x sankcij // E`konomicheskie i social`ny`e problemy` Rossii.* 2023. № 2 (54). S. 106–129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-sektor-rossii-v-usloviyah-mezhdunarodnyh-sanktsiy> (data obrashheniya: 06.06.2024).

9. Timashkova, A. D. *Osobennosti bankovskoj sistemy` Kitaya // Molodoj ucheny`j.* 2022. № 16 (411). S. 386–391. URL: <https://moluch.ru/archive/411/90611/> (data obrashheniya: 17.05.2024).

Информация об авторах / Information about the authors

Савчина Оксана Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы, учет и аудит» экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

Savchina Oksana Vladimirovna — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Finance, Accounting and Audit Department, Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

savchina-ovl@rudn.ru

Узун Инна — студентка 4-го курса бакалавриата направления «Экономика» программы «Финансы и кредит» экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

Uzun Inna — 4th Year Student of the Bachelor's Degree in Economics, Program «Finance and Credit», Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

1032215198@pfur.ru

Ушакова Лада Олеговна — студентка 4-го курса бакалавриата направления «Экономика» программы «Финансы и кредит» экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

Ushakova Lada Olegovna — 4th Year Student of the Bachelor's Degree in Economics, Program «Finance and Credit», Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia Named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

1032212516@pfur.ru

Савчина Ольга Владимировна — старший преподаватель кафедры «Финансы, учет и аудит» экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

Savchina Olga Vladimirovna — Senior Teacher of the Finance, Accounting and Audit Department, Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

savchina-ov@rudn.ru

УДК 336.722.8

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-37-53

АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

Орлов Сергей Николаевич

Курганский филиал Института экономики УрО РАН,
Курган, Россия,

orlovsn@list.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6042-8082>

Реутов Роман Владимирович

Курганский филиал Института экономики УрО РАН,
Курган, Россия,

reutovrv1975@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-8891-1469>

Аннотация. Актуальность исследований финансового поведения граждан существенно возрастает в условиях динамичных структурных преобразований в национальном хозяйстве, триггерами которых выступают современные вызовы, обусловленные геополитическими факторами, гибридной агрессией со стороны ряда западных стран, ужесточение денежно-кредитной политики Банка России и др. Целью работы является выявление факторов, обуславливающих процесс принятия финансовых решений, основных тенденций в динамике происходящих изменений и особенностей финансового поведения населения как важного элемента адаптации к изменяющимся условиям финансового рынка. Методической базой оценки формирующихся тенденций выступают методы статистического анализа количественных характеристик финансового поведения населения. Полученные в исследовании результаты формируют модель принятия и реализации частными экономическими агентами финансовых решений, что способствует разработке эффективных финансовых программ и продуктов, внедрение которых содействует удовлетворению финансовых потребностей граждан, экономическому росту, снижению рисков возникновения финансовой нестабильности в национальном хозяйстве.

Ключевые слова: финансовое поведение, финансовый рынок, банковская система, кредитование, банковский вклад, закредитованность, инфляция.

UDC 336.722.8

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-37-53

CURRENT TRENDS IN CHANGING THE FINANCIAL BEHAVIOR OF THE POPULATION

Orlov Sergey Nikolaevich

Kurgan Branch of the Institute of Economics
of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
Kurgan, Russia,
orlovsn@list.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6042-8082>

Reutov Roman Vladimirovich

Kurgan Branch of the Institute of Economics
of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
Kurgan, Russia,
reutovrv1975@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-8891-1469>

Abstract. The relevance of research into the financial behavior of individuals increases significantly in the context of dynamic structural transformations in the national economy, the triggers of which are modern challenges caused by geopolitical factors, hybrid aggression on the part of a number of Western countries, tightening of the monetary policy of the Bank of Russia, etc. The purpose of the work is to identify the factors that determine the process of making financial decisions, the main trends in the dynamics of ongoing changes and the characteristics of the financial behavior of the population as an important element of adaptation to changing conditions of the financial market. The methodological basis for assessing emerging trends are the methods of statistical analysis of quantitative characteristics of the financial behavior of the population. The results obtained in the study form a model for making and implementing financial decisions by private economic agents, which contributes to the development of effective financial programs and products, the implementation of which helps to meet the financial needs of citizens, economic growth, and reduce the risks of financial instability in the national economy.

Keywords: financial behavior, financial market, banking system, lending, bank deposit, indebtedness, inflation.

Введение

Финансовое поведение населения напрямую определяется экономической ситуацией в стране, при этом, в свою очередь, оказывает существенное влияние на положение дел в национальном хозяйстве. Соответственно, знание и понимание особенностей применяемых стратегий, детерминант и паттернов финансового поведения частными агентами — потребителями финансовых продуктов необходимо как государственным органам для принятия управленческих решений (макроуровень), так и частному бизнесу для реализации бизнес-стратегий (микроуровень).

Особый интерес исследование поведенческих стратегий приобретает в условиях роста неопределенности, стимулирующей активизацию процессов адаптации агентов к меняющимся внутренним и внешним экономическим факторам, т. е. в ситуациях, когда принятие решений обусловлено самостоятельными представлениями о прогнозе динамики определяющих факторов либо собственным релевантным опытом индивида.

Принимая во внимание изложенное, целью настоящего исследования является систематизация теоретических подходов, выделение содержательных характеристик, наиболее точно передающих смысл и внутреннее содержание финансового поведения частных лиц. Достижение поставленной цели возможно посредством оценки влияния макроэкономических факторов на поведение населения и анализа особенностей различных стратегий, определения детерминант реализации той или иной стратегии.

Теоретическая значимость заключается в исследовании факторов, обуславливающих принятие индивидами тех или иных решений, а также в выявлении тенденций, трендов, построении моделей финансового поведения, что позволяет понять причины тех или иных действий частных лиц, прогнозировать на макроуровне последствия реализации различных стратегий управления личными финансами, разработать эффективные меры государственной политики в области регулирования рынков, минимизации рисков экономических кризисов, повышения финансовой грамотности и финансовой культуры населения.

Материалы и методы

В современном мире люди, выступающие в роли как единичных (граждане, население), так и коллективных (домохозяйства) частных экономических агентов, ежедневно принимают множество финансовых решений, которые могут оказать значительное влияние на их дальнейшую жизнь. Финансовое поведение определяется авторами как совокупность действий, направленных на управление личными финансами, при этом следует иметь в виду, что на принятие соответствующих решений оказывает влияние множество объективных и субъективных факторов. Результатом реализуемой стратегии финансового поведения служит формирование соответствующей микросреды конкретного экономического агента, включающей в себя элементы ликвидности, доходности и безопасности. Иными словами, финансовое поведение как составная часть хозяйственного поведения представляет собой разновидность систематических действий, порождаемых тем, что называется экономическим процессом [1].

В настоящее время в научном сообществе присутствуют нижеследующие подходы к определению термина «финансовое поведение» (см. табл. 1).

Таким образом, в публикациях сохраняется актуальность вопрос, каким образом реализуется взаимосвязь различных типов финансового поведения: потребительского, сберегательного, кредитно-заемного, страхового, инвестиционного,

Таблица 1

Понятие финансового поведения

Автор	Дефиниция, содержание
В. Ш. Каганов	<p>«Разновидность экономического поведения, связанная с поведением населения на рынке финансовых продуктов услуг и предполагающая мобилизацию, перераспределение и инвестирование имеющихся в распоряжении населения денежных ресурсов» [2, с. 474];</p> <p>«социальное и экономическое поведение человека в сфере выбора и реализации финансовых стратегий на основе экономических, социальных, этических критериев и девиантного финансового поведения, выражающееся в уклонении человека от выполнения правовых и этических норм, обусловленных дефектами финансовой грамотности и финансового воспитания» [2, с. 294] («в случае девиантного финансового поведения индивида имеет место нарушение норм социально-экономических институтов» [2, с. 295])</p>
М. Ю. Малкина	<p>«Процесс принятия решений в сфере экономики и финансов: от осознания проблемы, оценки ограничений и поиска альтернатив до совершения действий и рефлексии по поводу них» [3, с. 96];</p> <p>«процесс принятия решений, осуществления действий и рефлексии по их поводу при управлении денежными доходами и расходами. Финансовое поведение охватывает разные сферы, в которых существуют денежные отношения, и включает потребительское, сберегательное, инвестиционное, кредитное, страховое, налоговое поведение» [4, с. 187–188]</p>
Л. Л. Игонина	<p>«Не просто рациональный выбор из множества финансовых возможностей, а переменная, определяемая указанным множеством наряду со сложившимися процедурами принятия решений и условиями финансового окружения» [5, с. 184]</p>
К. В. Лапшинова	<p>«Деятельность домохозяйства (индивида) по поводу мобилизации и использования денежных ресурсов, т. е. это различные виды финансовой активности граждан: сбережения, инвестиции, страхование, кредитно-заемное поведение и т. п.» [6, с. 101]</p>
О. В. Макашина	<p>«Включает совокупность отдельных аспектов деятельности домохозяйств относительно того, как наилучшим образом поступить с имеющимися в их распоряжении денежными средствами» [7, с. 123]</p>
А. У. Альбеков	<p>«Деятельность домохозяйства по поводу мобилизации и использования денежных ресурсов и предполагает использование имеющихся в распоряжении домохозяйства денежных ресурсов с целью получения желательного результата. Денежные ресурсы являются частью общих ресурсов, которыми располагает домохозяйство» [8, с. 93]</p>

налогового, благотворительного, трудового, предпринимательского — для достижения субъективных целей по эффективному использованию ресурсов, иными словами, какие в настоящий момент существуют финансовые стратегии у россиян и как они изменяются с течением времени [9, с. 18].

В целом финансовое поведение можно представить как активность (деяние, действие, бездействие) по привлечению или размещению денежных фондов (объективный признак финансового поведения) либо как процесс принятия решений, сами решения (субъективный признак финансового поведения), которые предшествуют активной фазе реализации индивидом принятых решений.

Финансовое поведение экономических агентов в части взаимодействия с финансовыми институтами имеет целевую установку на выбор соответствующего продукта среди альтернативных вариантов и основано на принципе поиска оптимального соотношения: ликвидности, рисков, доходности приобретения финансовых услуг (кредитные, депозитные банковские продукты, инвестиции в частные пенсионные фонды) либо полезности, доступности и стоимости услуг (платежи, сейфовые ячейки, обмен валюты и другие банковские продукты, которые не характеризуются наличием кредитного и процентного рисков, страховые продукты). По мнению М. А. Алексеева, поведение экономических субъектов представляет собой результат выбора, обусловленного субъективной оценкой сложившейся ситуации, которая, в свою очередь, предполагает наложение целевой функции экономического субъекта на список возможных известных альтернатив [10, с. 18].

По мнению авторов, финансовое поведение (финансовые действия и решения) домашних хозяйств является производным от функций финансов домохозяйств (финансов частного сектора, персональных финансов), которые существуют как структурный элемент финансовой системы в процессе распределения и перераспределения стоимости общественного продукта в связи с формированием и использованием денежных доходов, поступлений и накоплений домашних хозяйств [11, с. 26]. К указанным выше функциям финансов домохозяйств относятся распределительная, контрольная, регулирующая, инвестиционная, ресурсообразующая, воспроизводственная [11, с. 36]; перераспределительная, стимулирующая; накопительная, социальная [12, с. 59].

Финансовое поведение зависит от многих факторов, как объективных (уровень денежных доходов и расходов, степень развития финансовых институтов и финансового рынка в целом, темпы инфляции), так и субъективных (оценки и ожидания людей относительно перспективы личных доходов и развития страны, наличие желания/нежелания делать сбережения, склонность к риску, горизонт финансового планирования, уровень доверия к финансовым институтам, уровень финансовой грамотности) [13, с. 34].

Принимая во внимание изложенное, авторами предложено применять в качестве критерия оценки финансового поведения эффективность (доходность) либо безубыточность и экономическую целесообразность реализуемых решений. Формами финансового поведения в данном случае выступают

конструктивное/деструктивное, правомерное либо неправомерное, активное либо пассивное финансовое поведение. Итогом комплекса финансовых решений выступает финансовая (экономическая) безопасность домохозяйства (индивида) как условие наличия стабильного дохода и других ресурсов для поддержания уровня жизни на текущий момент и в обозримом будущем, включая вероятность сохранения платежеспособности; предсказуемость будущих денежных потоков, обеспечение занятости (самозанятости) [14, с. 84].

Современные исследования финансового поведения позволяют сформировать его определенную структуру. Выделяют потребительский (процесс принятия решений относительно покупки товаров краткосрочного либо длительного пользования [15, с. 192]), сберегательный (формирование накоплений в целях приумножения богатства и предполагает управление низкорискованными финансовыми активами [15, с. 192]), инвестиционный, пенсионный, страховой (сокращение рисков посредством их передачи страховщику на основе договора страхования [16, с. 119]), кредитный, заемный (решения и действия по выбору кредитной организации (или физического лица), заимствованию, одалживанию денежных средств и исполнению денежных обязательств [17, с. 51–52]) виды финансового поведения [15, с. 191]. Инвестиционное поведение связано с функционированием особого финансово-инвестиционного института, оперирующего различного рода рисковыми активами [15, с. 193].

На рисунке 1 представлены данные динамики изменения долговой нагрузки граждан России (прирост показателей в процентах по отношению к данным на 01.01.2013), согласно данным Банка России¹. Обращает на себя внимание, что в период 2015–2017 гг. рост просроченной задолженности физических лиц по кредитам существенно превысил показатели роста задолженности по кредитам и изменение сумм вкладов граждан в банках. При этом в период 2016–2018 гг. соотношение сумм вкладов населения к объему задолженности по кредитам значительно превысило аналогичное соотношение в последующие периоды времени. Наблюдается снижение указанной пропорции с 2019 г. (прирост вкладов существенно ниже прироста задолженности по кредитам), что свидетельствует о приоритете кредитной (заемной) финансовой модели поведения частных лиц на банковском рынке.

На рисунке 2 представлена сравнительная информация о динамике прироста показателей кредитования граждан РФ, включая приобретение жилья (прирост в процентах нарастающим итогом по отношению к данным на 01.01.2013), согласно данным Банка России². Заметим, что начиная с 2017 г. прирост задолженности по кредитам на приобретение жилья существенно превышает рост задолженности по кредитам физических лиц в целом.

¹ Сведения о размещенных и привлеченных средствах // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/, https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/archiv/

² Там же.

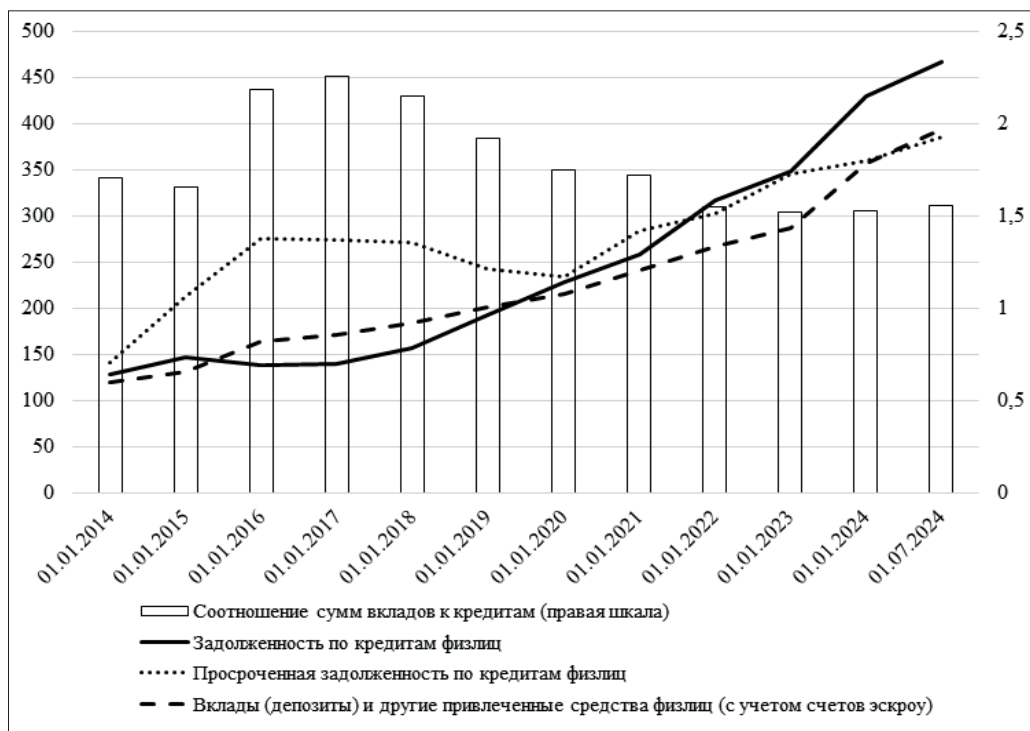


Рис. 1. Динамика долговой нагрузки граждан РФ

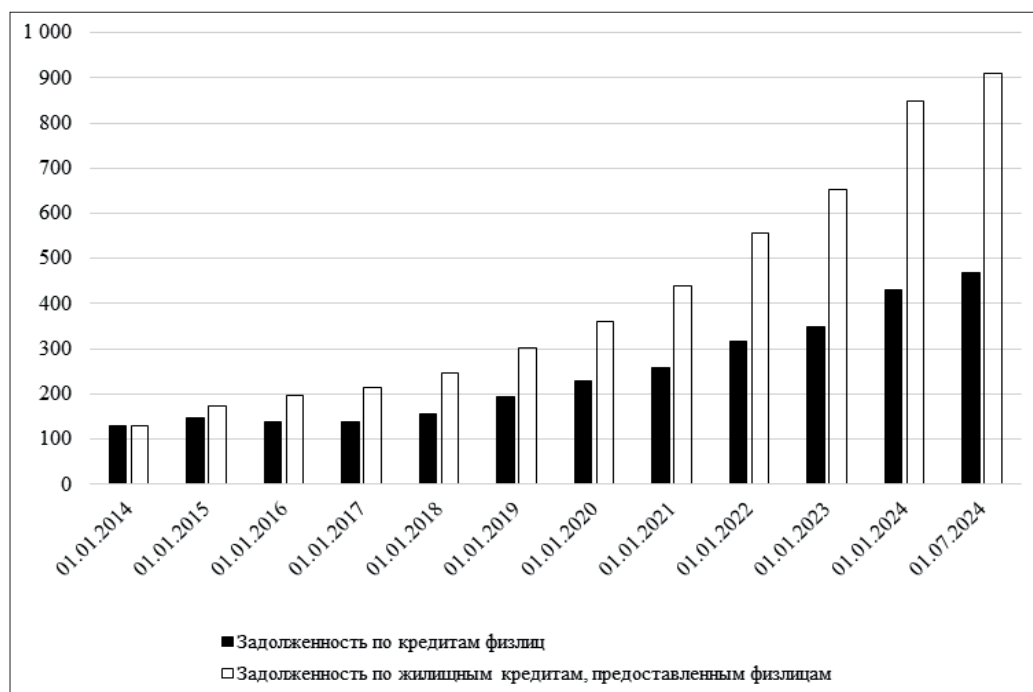


Рис. 2. Динамика показателей задолженности по жилищным кредитам и кредитам физлиц

Анализируя информацию Росстата о динамике показателя «Среднедушевые денежные доходы населения, руб/мес» по России³ за период 2014 г. – II квартал 2024 г., прирост в процентах по отношению к базовому периоду (2013 г.), по инфляции⁴ нарастающим итогом за период с 2014 г. по 1-е полугодие 2024 г. к 2013 г., в %, представленную на рисунке 3, а также информацию Банка России о ключевой ставке в периоды высокой инфляции (более 10 %) декабрь 2014 г. – январь 2016 г. и высоких процентных ставок (более 10 %) декабрь 2014 г. – сентябрь 2016 г., мы видим, что уровень кредитной нагрузки населения снижался либо сохранялся стабильным. В последующие периоды высокой инфляции и роста ставок (март 2022 г. – февраль 2023 г., февраль – июнь 2022 г. и с августа 2023 г. по настоящее время) закредитованность населения существенно повысилась. В то же время наблюдается существенный рост доходов населения начиная с 2022 г. При этом увеличение доходов не компенсирует рост потребления в стране, обусловленного увеличением кредитной нагрузки граждан. Следует заметить, что в указанный период действовали программы льготного кредитования на приобретение жилой недвижимости, что существенно повысило уровень ссудной задолженности населения России. Также отметим, что уровень депозитной активности населения (уровень вкладов граждан в банковской системе) в период 2014–2024 гг. характеризуется динамичным ростом вне зависимости от уровня инфляции и процентных ставок на банковском рынке.

Аналогичные выводы можно сделать на основе анализа темпов изменения инфляции⁵, среднедушевых доходов населения РФ⁶ и соотношения сумм вкладов населения к задолженности по кредитам (рис. 4), рассчитанного авторами на основании статистических данных Банка России⁷. На графиках представлена динамика указанного соотношения в период 2015–2017 гг., в период высоких ставок, в период декабрь 2014 г. – сентябрь 2016 г. и снижения кредитной активности граждан. С 2018 по 2022 г. наблюдалось снижение указанного соотношения (рост кредитов в данный период превышает рост депозитов граждан в банковской системе). Начиная с 2022 г. соотношение практически не изменяется, несмотря на период чередования высоких (2022, 2024 гг.) и низких процентных ставок (2023 г.).

³ Среднедушевые денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации (новая методология) // Официальный сайт Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397>

⁴ Индексы потребительских цен на товары и услуги по Российской Федерации, федеральным округам и субъектам Российской Федерации (с 1992 г.) // Официальный сайт Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price>

⁵ Там же.

⁶ Среднедушевые денежные доходы населения...

⁷ Сведения о размещенных и привлеченных средствах // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/; Сведения о размещенных и привлеченных средствах (ретроспективная информация до 01.02.2019) // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/archiv/

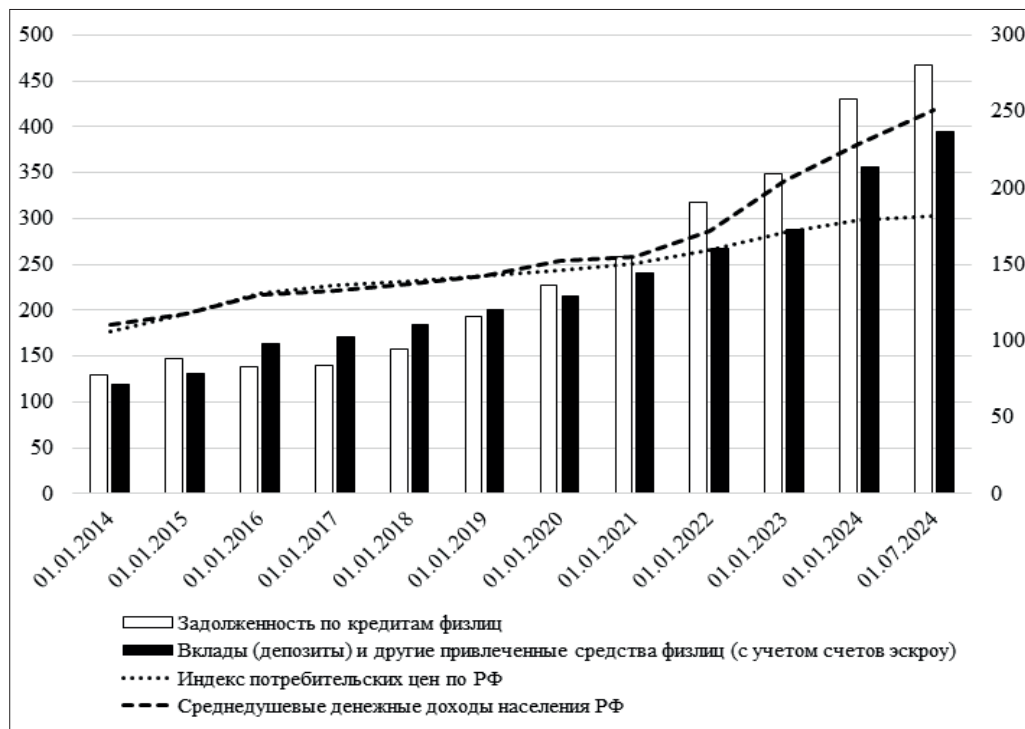


Рис. 3. Динамика ИПЦ, среднедушевых доходов населения РФ, долговой нагрузки и объема вкладов в банковской системе

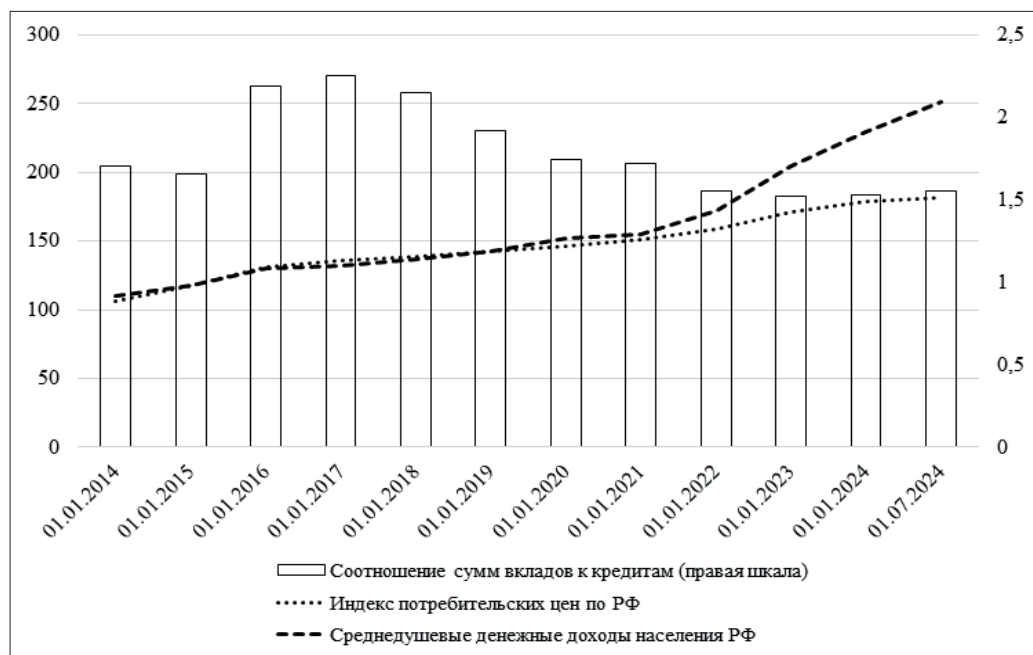


Рис. 4. Динамика ИПЦ, среднедушевых доходов населения РФ и показателя «Соотношение сумм вкладов населения к задолженности по кредитам»

Обращаем внимание на более низкие темпы роста доходов населения РФ в сравнении с динамикой изменения задолженности по ссудам частных лиц, что свидетельствует о замещении гражданами недостающих доходов заемными денежными средствами при растущем уровне потребления (в целом по РФ рост доходов по состоянию на II квартал 2024 г. по отношению к уровню доходов в 2014 г. составил 250,9 %; за тот же период задолженность по ссудам возросла на 467,4 %).

В качестве выводов проведенного исследования отметим наличие не только кредитно-заемной модели, включающей в себя кредитно-инвестиционную (кредитование под покупку жилой недвижимости) схему, но и формирование пенсионно-инвестиционной модели поведения граждан. По информации Банка России, совокупный портфель пенсионных средств в России в 2023 г. превысил 7,5 трлн руб., увеличение за год составило 7,2 %. По мнению специалистов Банка России, росту накоплений способствовали доходность от инвестирования средств, а также поступления в систему негосударственного пенсионного обеспечения (НПО), в том числе и от частных клиентов⁸. На рисунке 5 представлены данные по динамике вкладов⁹ и пенсионных накоплений¹⁰ физических лиц по России (прирост нарастающим итогом в процентах за период с 01.01.2014 по 01.01.2024 по отношению к данным на 01.01.2013). Следует подчеркнуть, что рост пенсионных накоплений в негосударственных пенсионных фондах в процентном отношении существенно превысил динамику депозитных накоплений частных лиц в банковской системе страны, при этом соотношение средств во вкладах к объему пенсионных накоплений указывает на преобладание краткосрочных депозитных средств граждан на финансовом рынке РФ (рис. 5).

Дополнительно на основе статистики общего доступа авторами подтвержден тот факт, что финансовое поведение граждан характеризуется приоритетным использованием кредитной модели над страховой, которая представляется более предпочтительной в сравнении с депозитной моделью поведения населения. Так, по данным Банка России («Динамические ряды основных показателей деятельности страховщиков»¹¹), по состоянию на 01.01.2024 к 01.01.2028 в целом по России прирост показателя «Страховые премии (взносы) по договорам страхования» составил 178,7 %, включая прирост показателя «Добровольное

⁸ Горячева В. В России увеличились накопления в пенсионной системе // LENTA.RU. 2024. 27 апреля. URL: <https://lenta.ru/news/2024/04/27/v-rossii-uvlechilis-nakopleniya-v-pensionnoy-sisteme/>

⁹ Сведения о размещенных и привлеченных средствах // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/; Сведения о размещенных и привлеченных средствах (ретроспективная информация до 01.02.2019) // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/archiv/

¹⁰ Основные показатели деятельности негосударственных пенсионных фондов // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/finmarket/supervision/sv_coll/ops_npf/2011/

¹¹ Страхование. Статистика // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/insurance/reporting_stat/

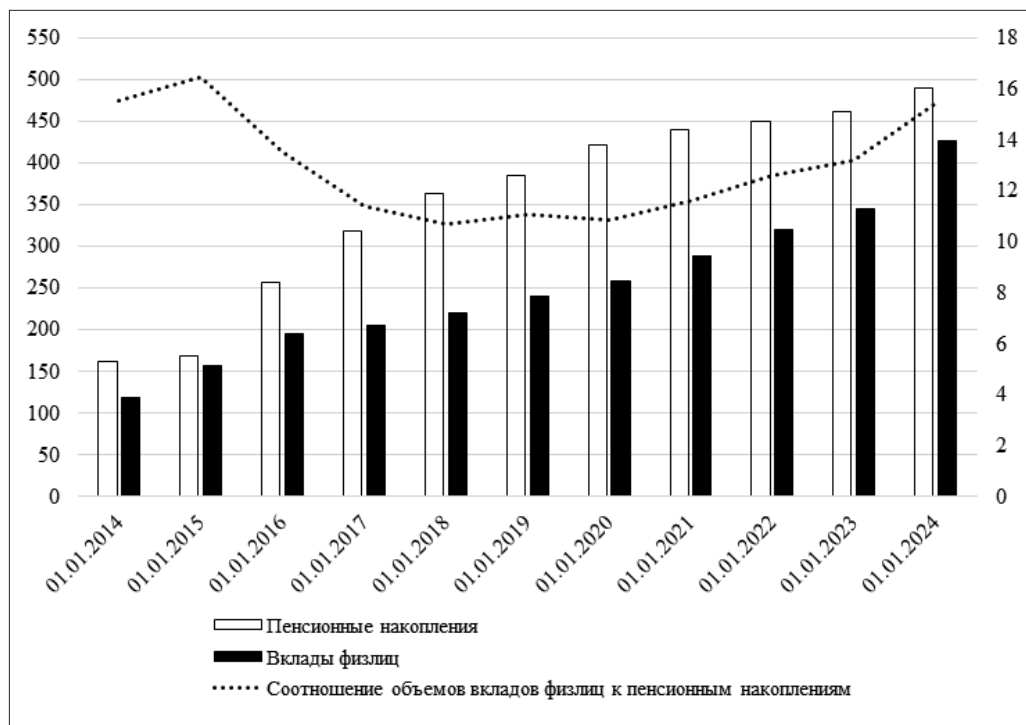


Рис. 5. Динамика показателей вкладов и пенсионных накоплений физлиц, %

страхование жизни» — 233,8 %. За этот же период увеличение показателя «Количество договоров страхования, заключенных в отчетном периоде» составило 155,8 %, включая прирост договоров добровольного страхования жизни (115,1 %). При этом в указанный период прирост показателя задолженности частных лиц по ссудам составил 273,3 %, прирост вкладов частных лиц — 194,2 %. Следует учитывать, что существенный вклад в рост страхового рынка физических лиц осуществлен посредством увеличения банками объемов кредитования населения на приобретение жилой недвижимости и обязанностями заемщиков застраховать на период кредитования свою жизнь и здоровье.

Результаты

В банковском секторе финансового рынка РФ в настоящее время при совершении сделок и трансакций населением реализуются две основные модели финансового поведения:

- традиционная, основанная на доверии к банковским институтам и на пассивном приспособлении к формирующимся условиям рынка;
- инновационная стратегия, основанная на применении активной формы финансового поведения потребителя банковских услуг, когда последний реализует свои финансовые решения исходя из принципов доходности, выгоды,

полезности, эффективности, минимизации либо исключения финансовых рисков. Данная форма модели финансового поведения в случае применения домашними хозяйствами имеет более высокий финансовый адаптационный потенциал.

По мнению отдельных экспертов, российские домохозяйства придерживаются в большей мере кредитно-заемной модели поведения и в меньшей мере сберегательного, страхового, инвестиционного поведения. Для домохозяйств характерно отсутствие целенаправленных долгосрочных стратегий финансового поведения и сведение их к использованию финансовых инструментов для удовлетворения текущих насущных потребностей в виде приобретения отдельных товаров/услуг в кредит либо получения наличных денежных средств [9, с. 286].

По содержанию финансовое поведение частных агентов представляет собой один из элементов экономического поведения во взаимодействии с финансовыми институтами и иными участниками рынка: надзорными, судебными и иными правоохранительными органами, организациями защиты прав потребителей, образовательными учреждениями, рейтинговыми агентствами, кредитными бюро, коллекторскими компаниями и т. д., — вступающими в процесс адаптации частных экономических агентов и формирующими благоприятную институциональную среду, включающую в себя осознанную деятельность домохозяйств по принятию финансовых решений и их реализации (осуществлению) в целях выявления, изучения, рационального понимания и субъективного принятия условий функционирования рынка, требований (стандартов) финансовых институтов к клиентам, а также предлагаемых на рынке продуктов и услуг, заключения сделок по их приобретению, совершению иных транзакций на основании критериев полезности, эффективности, выгоды и удовлетворения потребностей конкретного потребителя услуг.

Финансовое поведение представляет собой условную совокупность форм взаимодействия — активного и пассивного, результатом чего служит финансовая состоятельность и дисциплина конкретного гражданина. Первое является выражением эффективности принятых и реализованных субъектом решений (увеличение денежных фондов, активов), второе — финансовая дисциплина (выполнение обязанностей и обязательств, например надлежащее исполнение обязательств по кредитным договорам, договорам страхования, уплата налогов и т. д.).

Обсуждение

Современные научные подходы позволяют выявить наиболее значимые факторы, влияющие на финансовое поведение домохозяйств и отдельных индивидов: уровень доверия к государству; наличие либо отсутствие профильного образования; положительный/отрицательный собственный опыт финансового поведения или опыт других людей; склонность к риску; знание основных финансовых инструментов и их особенностей; информированность о развитии рынков, возможностях осуществления финансовых инвестиций и др.

[18, с. 391]; значительное влияние факторов внешней среды на уровень доходов населения (санкции, пандемия и др.); увеличение колебаний цен на потребительские товары и услуги в неопределенных условиях; устойчивая тенденция к постоянному перераспределению доходов (например, в пользу накоплений или, наоборот, активного текущего потребления) [19, с. 119].

Финансовое поведение населения формируется под влиянием макроэкономической, институциональной и социокультурной среды, господствующих в обществе норм морали, ценностей, установок, привычек и стереотипов принятия решений. Трансформация моделей поведения зависит от социальных взаимосвязей и отношений, которые могут оказывать наряду с положительным отрицательное влияние на финансовую социализацию личности [15, с. 197].

В рамках настоящего исследования авторами предлагается осуществлять оценку финансового поведения частных лиц с точки зрения формирования определенных стратегий (моделей, паттернов) поведения и достижения ими, при реализации данных стратегий, определенного уровня адаптации/дезадаптации к условиям финансового рынка, т. е. интегрирование указанных лиц в рынок в качестве его активных участников и потребителей финансовых услуг.

Деятельность частных лиц и домохозяйств на финансовом рынке представляет собой адаптационное поведение частных потребителей соответствующих услуг, в свою очередь, представляющее собой важнейшую часть рационального экономического (финансового) поведения домашних хозяйств (индивидов) как экономических агентов в хозяйственной системе страны.

М. А. Алексеев указывает, что поведение экономических субъектов в особых условиях может рассматриваться как специфические адаптационные усилия соответствующих групп, зависящие от траектории институциональных изменений экономической системы [10, с. 70].

Соответственно, адаптацию частных лиц / домашних хозяйств к условиям функционирования финансового рынка можно определить как:

а) процесс;

б) результат реализации частными агентами решений в форме активного либо пассивного финансового поведения (действия или бездействия) при заключении сделок, совершении трансакций или ином взаимодействии с институтами в целях приобретения услуг (продуктов) и удовлетворения экономических потребностей.

При этом целесообразно указать, что рассматриваемая финансовая адаптация не должна являться процессом, затрагивающим лишь частных лиц или домашние хозяйства. Финансовые институты, будучи активными субъектами рынка услуг, также должны адаптироваться к запросам и требованиям своих клиентов, к ситуации в экономике в целом и на финансовом рынке в частности. Соответственно, адаптация представляет собой обоюдный, взаимный процесс институтов и клиентов (в рассматриваемом случае — частных лиц и домохозяйств) в целях соблюдения общих интересов, получения выгод участниками финансовых отношений, удовлетворения финансовых запросов потребителей.

Заключение

В настоящее время финансовое поведение населения играет одну из ключевых ролей в функционировании финансового сектора страны и развитии экономики в целом. С учетом современных реалий, связанных с геополитическими вызовами, цифровизацией, распространением информационных технологий и усложнением рыночных условий, исследование тенденций и трендов финансового поведения приобретает особую актуальность. В данной статье авторами освещены основные тренды финансового поведения населения РФ, включающие в себя приоритет кредитной модели поведения, следствием чего является значительный рост закредитованности граждан страны. При этом внимание сфокусировано на факте динамичного роста депозитов в банковской системе страны и пенсионных средств населения в частных пенсионных фондах, что свидетельствует о постепенном формировании сберегательной и пенсионной моделей поведения граждан. Исследование актуальных трендов и моделей позволяет выявить приоритетные направления государственной политики и развития банковских бизнес-систем в сфере стимулирования эффективного финансового поведения населения.

Список источников

1. Modeling the financial behavior of population (I) – Conceptual assignments / E. Dinga [et al.]. // Journal for Economic Forecasting. 2011. № 3. P. 239–254. DOI: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:rjr:romjef:v::y:2011:i:3:p:239-254>
2. Каганов В. Ш., Лочан С. А., Петросян Д. С. Волонтеры финансового просвещения: цифровое измерение: монография. М.: КноРус, 2021. 477 с. URL: <https://book.ru/book/942942> (дата обращения: 14.05.2024).
3. Малкина М. Ю., Рогачев Д. Ю. Самоуверенность, склонность к риску и склонность к недобросовестным действиям как детерминанты экономического поведения студентов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 2. С. 93–119. DOI: <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.2.1881>
4. Малкина М. Ю., Рогачев Д. Ю. Финансовое поведение российской студенческой молодежи // Социология в оценке и анализе развития современного общества: монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2022. С. 187–209.
5. Современная парадигма социально-экономического развития территорий: финансово-инвестиционные аспекты: монография / Л. Л. Игонина [и др.]; под общ. ред. Л. Л. Игониной. М.: Русайнс, 2023. 211 с. URL: <https://book.ru/book/948744> (дата обращения: 14.05.2024).
6. Экономическое поведение современных россиян: социологический анализ: монография / К. В. Лапшинова [и др.]; под ред. К. В. Лапшиновой, Т. Ю. Кирилиной. М.: Русайнс, 2020. 164 с. URL: <https://book.ru/book/935040> (дата обращения: 14.05.2024).
7. Актуальные проблемы функционирования финансовой системы России: монография / О. В. Макашина [и др.]; под ред. О. В. Макашиной. М.: КноРус, 2021. 340 с. URL: <https://book.ru/book/941839> (дата обращения: 14.05.2024).
8. Развитие методологии оценки финансовой безопасности России на основе исследования воздействия макроэкономических шоков на динамику сбережений и операций населения на кредитном и валютном рынках / А. У. Альбеков [и др.]; под науч.

ред. А. У. Альбекова; Ростовск. гос. эконом. ун-т (РИНХ). Ростов н/Д: Издат.-полиграф. комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 188 с. Режим доступа: по подписке. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567301> (дата обращения: 07.10.2024).

9. Конкурентоспособность национальных экономик и регионов в контексте глобальных вызовов мировой экономики: в 3 т. / под ред. А. Б. Яценко; Южн. фед. ун-т. Ростов н/Д; Таганрог: Южн. фед. ун-т, 2017. Т. 1. 309 с. Режим доступа: по подписке. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570771> (дата обращения: 07.10.2024).

10. Алексеев М. А. Концепция информационного пространства финансового рынка: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10, 08.00.12 / Алексеев Михаил Анатольевич. Новосибирск, 2017. 286 с.

11. Игонина Л. Л., Болдырева Л. В. Финансовая система России: макроэкономический и региональный аспекты: монография. М.: Русайнс, 2020. 166 с. ISBN 978-5-4365-4781-7. URL: <https://book.ru/book/939803> (дата обращения: 16.05.2024).

12. Мацкуляк И. Д. Финансовая экономика: монография. М.: Русайнс, 2021. 382 с. URL: <https://book.ru/book/942357> (дата обращения: 16.05.2024).

13. Развитие экономического потенциала России: условия, барьеры, возможности: коллективная монография / И. А. Авдеева [и др.]; под общ. ред. Н. Г. Барашова, Е. А. Ореховой. Саратов: Саратовск. социально-эконом. ин-т (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. 152 с.

14. Долгосрочная устойчивость финансовой системы. Теория и практика: монография / О. В. Макашина [и др.]; под ред. О. В. Макашиной, В. В. Хамалинской. М.: Русайнс, 2020. 314 с. URL: <https://book.ru/book/939682> (дата обращения: 16.05.2024).

15. Социология в оценке и анализе развития современного общества: монография / А. М. Бекарев [и др.]. Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2022. 297 с.

16. Экономика и управление в современных условиях / И. В. Климентьева [и др.]; под науч. ред. В. А. Шапошникова; Мин-во просвещения Рос. Фед., Рос. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург: РГППУ, 2022. 143 с.

17. Гагарина М. А. Долговой менталитет личности: экономико-психологическое исследование. М.: Ин-т психологии РАН, 2021. 276 с. Режим доступа: по подписке. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695550> (дата обращения: 03.02.2024). DOI: 10.38098/mng.2021.002

18. Современная архитектура финансов России: монография / М. А. Эскиндаров [и др.]; под ред. М. А. Эскиндарова, В. В. Масленникова. М.: Финансовый ун-т, 2020. 488 с. // Лань: электронно-библиотечная система. Режим доступа: для авториз. пользователей. URL: <https://e.lanbook.com/book/345401> (дата обращения: 25.04.2024).

19. Новая экономическая реальность: задачи и решения: монография / под ред. Е. М. Белого. Ульяновск: УлГУ, 2022. 164 с. // Лань: электронно-библиотечная система. Режим доступа: для авториз. пользователей. URL: <https://e.lanbook.com/book/382952> (дата обращения: 26.04.2024).

References

1. Modeling the financial behavior of population (I) – Conceptual assignments / E. Dinga [et al.]. // Journal for Economic Forecasting. 2011. № 3. R. 239–254. DOI: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:rjr:romjef:v::y:2011:i:3:p:239-254>

2. Kaganov V. Sh., Lochan S. A., Petrosyan D. S. Volontery` finansovogo prosveshheniya: cifrovoe izmerenie: monografiya. M.: KnoRus, 2021. 477 s. URL: <https://book.ru/book/942942> (data obrashheniya: 14.05.2024).

3. Malkina M. Yu., Rogachev D. Yu. Samouverenost', sklonnost' k risku i sklonnost' k nedobrosovestny'm dejstviyam kak determinanty e'konomicheskogo povedeniya studentov // Monitoring obshhestvennogo mneniya: e'konomicheskie i social'ny'e peremeny'. 2022. № 2. S. 93–119. DOI: <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.2.1881>
4. Malkina M. Yu., Rogachev D. Yu. Finansovoe povedenie rossijskoj studencheskoj molodezhi // Sociologiya v ocenke i analize razvitiya sovremennogo obshhestva: monografiya. N. Novgorod: Izd-vo NNGU im. N. I. Lobachevskogo, 2022. S. 187–209.
5. Sovremennaya paradigma social'no-e'konomicheskogo razvitiya territorij: finansovo-investicionny'e aspekty: monografiya / L. L. Igonina [i dr.]; pod obshh. red. L. L. Igoninoy. M.: Rusajns, 2023. 211 s. URL: <https://book.ru/book/948744> (data obrashheniya: 14.05.2024).
6. E'konomicheskoe povedenie sovremenny'x rossiyan: sociologicheskij analiz: monografiya / K. V. Lapshinova [i dr.]; pod red. K. V. Lapshinovej, T. Yu. Kirilinoj. M.: Rusajns, 2020. 164 s. URL: <https://book.ru/book/935040> (data obrashheniya: 14.05.2024).
7. Aktual'ny'e problemy funkcionirovaniya finansovoj sistemy' Rossii: monografiya / O. V. Makashina [i dr.]; pod red. O. V. Makashinoj. M.: KnoRus, 2021. 340 s. URL: <https://book.ru/book/941839> (data obrashheniya: 14.05.2024).
8. Razvitie metodologii ocenki finansovoj bezopasnosti Rossii na osnove issledovaniya vozdejstviya makroe'konomicheskix shokov na dinamiku sberezenij i operacij naseleniya na kreditnom i valyutnom ry'nkax / A. U. Al'bekov [i dr.]; pod nauch. red. A. U. Al'bekova; Rostovsk. gos. e'konom. un-t (RINX). Rostov n/D: Izdat.-poligraf. kompleks RGE`U (RINX), 2017. 188 s. Rezhim dostupa: po podpiske. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567301> (data obrashheniya: 07.10.2024).
9. Konkurentosposobnost' nacional'ny'x e'konomik i regionov v kontekste global'ny'x vy'zovov mirovoj e'konomiki: v 3 t. / pod red. A. B. Yacenko; Yuzhn. fed. un-t. Rostov n/D; Taganrog: Yuzhn. fed. un-t, 2017. T. 1. 309 s. Rezhim dostupa: po podpiske. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570771> (data obrashheniya: 07.10.2024).
10. Alekseev M. A. Konceptiya informacionnogo prostranstva finansovogo ry'nka: dis. ... d-ra e'kon. nauk: 08.00.10, 08.00.12 / Alekseev Mixail Anatol'evich. Novosibirsk, 2017. 286 s.
11. Igonina L. L., Boldy'reva L. V. Finansovaya sistema Rossii: makroe'konomicheskij i regional'ny'j aspekty: monografiya. M.: Rusajns, 2020. 166 s. ISBN 978-5-4365-4781-7. URL: <https://book.ru/book/939803> (data obrashheniya: 16.05.2024).
12. Maczkulyak I. D. Finansovaya e'konomika: monografiya. M.: Rusajns, 2021. 382 s. URL: <https://book.ru/book/942357> (data obrashheniya: 16.05.2024).
13. Razvitie e'konomicheskogo potenciala Rossii: usloviya, bar'ery, vozmozhnosti: kollektivnaya monografiya / I. A. Avdeeva [i dr.]; pod obshh. red. N. G. Barashova, E. A. Orexovoj. Saratov: Saratovsk. social'no-e'konom. in-t (filial) RE`U im. G. V. Plexanova, 2018. 152 s.
14. Dolgosrochnaya ustojchivost' finansovoj sistemy'. Teoriya i praktika: monografiya / O. V. Makashina [i dr.]; pod red. O. V. Makashinoj, V. V. Xamalinskoj. M.: Rusajns, 2020. 314 s. URL: <https://book.ru/book/939682> (data obrashheniya: 16.05.2024).
15. Sociologiya v ocenke i analize razvitiya sovremennogo obshhestva: monografiya / A. M. Bekarev [i dr.]. N. Novgorod: Izd-vo NNGU im. N. I. Lobachevskogo, 2022. 297 s.

16. E`konomika i upravlenie v sovremenny`x usloviyax / I. V. Kliment`eva [i dr.]; pod nauch. red. V. A. Shaposhnikova; Min-vo prosveshheniya Ros. Fed., Ros. gos. prof.-ped. un-t. Ekaterinburg: RGPPU, 2022. 143 s.

17. Gagarina M. A. Dolgovoje mentalitet lichnosti: e`konomiko-psixologicheskoe issledovanie. M.: In-t psixologii RAN, 2021. 276 s. Rezhim dostupa: po podpiske. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695550> (data obrashheniya: 03.02.2024). DOI: 10.38098/mng.2021.002

18. Sovremennaya arhitektura finansov Rossii: monografiya / M. A. E`skindarov [i dr.]; pod red. M. A. E`skindarova, V. V. Maslennikova. M.: Finansovy`j un-t, 2020. 488 s. // Lan`: e`lektronno-bibliotechnaya sistema. Rezhim dostupa: dlya avtoriz. pol`zovatelej. URL: <https://e.lanbook.com/book/345401> (data obrashheniya: 25.04.2024).

19. Novaya e`konomicheskaya real`nost`: zadachi i resheniya: monografiya / pod red. E. M. Belogo. Ul`yanovsk: UIGU, 2022. 164 s. // Lan`: e`lektronno-bibliotechnaya sistema. Rezhim dostupa: dlya avtoriz. pol`zovatelej. URL: <https://e.lanbook.com/book/382952> (data obrashheniya: 26.04.2024).

Информация об авторах / Information about the authors

Орлов Сергей Николаевич — доктор экономических наук, профессор, руководитель Курганского регионального отделения ВЭО России, профессор кафедры «Финансы и экономическая безопасность» Курганского государственного университета, ведущий научный сотрудник Курганского филиала Института экономики УрО РАН, Курган, Россия.

Orlov Sergey Nikolaevich — Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Kurgan Regional Branch of the VEO of Russia, Professor of the Department of Finance and Economic Security, Kurgan State University, Leading Researcher of the Kurgan Branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Kurgan, Russia.

orlovsn@list.ru

Реутов Роман Владимирович — младший научный сотрудник Курганского филиала института экономики УрО РАН, Курган, Россия.

Reutov Roman Vladimirovich — Junior Researcher of the Kurgan Branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Kurgan, Russia.

reutovrv1975@gmail.com

УДК 336.64:330.59

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-54-64

РЕГУЛИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРИ ИЗМЕНЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ

Киселева Елена Николаевна

Университет «Синергия»,

Москва, Россия,

kafedra.kim@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-7202-6826>

Шиханова Юлия Анатольевна

Университет «Синергия»,

Москва, Россия,

anna310395@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2645-584X>

Ванданимаева Оюна Машбатовна

Университет «Синергия»,

Москва, Россия,

o-vandanimaeva@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4608-5164>

Аннотация. Актуальность исследования состоит в том, что финансовые стратегии выступают мощными инструментами реализации стратегических целей корпораций и занимают лидирующие места в системах стратегического управления.

Целью статьи является анализ аспектов регулирования потребительского поведения при изменении финансовой стратегии корпорации.

В статье использован системный подход и применены методы логического и аналитического анализа, метод анализа трудов научной литературы, методы обобщения и группировки, графический метод.

В процессе проведения исследования выявлены основные виды финансовых стратегий корпораций и проанализированы ключевые тенденции потребительского поведения в периоды 2014–2021 гг. и 2022–2025 гг. в Российской Федерации. Определено, что в текущих условиях импортозамещения значительная масса потребителей концентрируется на товарах первой необходимости (продукты питания, бытовая химия, одежда, обувь) и при этом стремится сэкономить на покупках. Сделан вывод, что главный приоритет корпорации в рамках регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы предстает в качестве создания / установления баланса: осознанное потребление продукции / услуг — добросовестное взаимодействие потребителей с интеграционным объединением в условиях импортозамещения.

Согласованность целей, задач, методов и инструментов регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы с учетом изменений, последовавших

по итогу принятия новой финансовой стратегии корпорации «ускоренный рост» в процессе импортозамещения продукции/услуг ушедших с российского рынка иностранных компаний, приведет к сбалансированности финансовых ресурсов, достигнутой на основе учета потенциально новых прогнозируемых возможностей организации и приемлемости возникновения новых прогнозируемых финансовых рисков.

Ключевые слова: финансовые стратегии, корпорация, стратегические изменения, тактические изменения, потребительское поведение, оперативные решения, регулирование.

UDC 336.64:330.59

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-54-64

REGULATION OF CONSUMER BEHAVIOUR WHEN CHANGING THE FINANCIAL STRATEGY OF THE CORPORATION

Kiseleva Elena Nikolaevna

Synergy University,
Moscow, Russia,

kafedra.kim@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-7202-6826>

Shikhanova Yuliya Antolyevna

Synergy University,
Moscow, Russia,

kafedra.kim@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2645-584X>

Vandanimaeva Oyuna Mashbatovna

Synergy University,
Moscow, Russia,

o-vandanimaeva@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4608-5164>

Abstract. The relevance of the research lies in the fact that financial strategies are powerful tools for achieving the strategic goals of corporations and occupy leading positions in strategic management systems.

The purpose of the article is to analyze the aspects of regulating consumer behavior when changing the financial strategy of a corporation.

The article uses a systematic approach and applies the methods of logical and analytical analysis, the method of analyzing scientific literature. The methods of generalization and grouping, the graphical method are used.

In the course of the research, the main types of financial strategies of corporations were identified and the main trends in consumer behavior in the period 2014–2021 and in the period 2022–2025 in the Russian Federation were analyzed. It is determined that in the current conditions of import substitution, the majority of consumers concentrate on essential

goods (food, household chemicals, clothing, shoes), and at the same time strive to save on purchases. It is concluded that the key priority of the corporation in the framework of regulating consumer behavior of the target client group is to create/establish a balance: conscious consumption of products/services — conscientious interaction of consumers with the integration association in the context of import substitution.

Consistency of goals, objectives, methods and tools for regulating consumer behavior of the target client group, taking into account the changes that followed the adoption of the new financial strategy of Accelerated Growth Corporation in the process of import substitution of products/services of foreign companies that left the Russian market, will lead to a balance of financial resources, achieved by taking into account the potentially new projected capabilities of the organization and acceptability the emergence of new forecasted financial risks.

Keywords: financial strategies, corporation, strategic changes, tactical changes, consumer behaviour, operational decisions, regulation.

Введение

Каждая стадия жизненного цикла корпорации характеризуется присутствием только ей внутренними и внешними условиями функционирования и развития. Особенности формирования и распределения финансовых ресурсов полностью зависят от форм и направлений финансовой деятельности интеграционных объединений.

Финансовые стратегии, сочетающие в своей структуре элементы финансового планирования и прогнозирования, выступают мощными инструментами реализации стратегических целей корпораций и занимают лидирующие места в системах стратегического управления, так как в быстро меняющихся условиях они нацелены на обеспечение финансовой и рыночной устойчивости интеграционных объединений за счет финансирования функциональных стратегий и обеспечения финансовыми ресурсами всех дочерних подразделений головной компании в долгосрочной перспективе.

Изменение финансовой стратегии корпорации связано, как правило, с глобальными изменениями направлений производственной деятельности или с новыми коммерческими возможностями по захвату потребительского рынка (или уходу с него) и влекут за собою изменения направлений развития интеграционных объединений в системе рыночных отношений, требуя принятия решений стратегического, тактического и оперативного характера, в том числе и связанных с регулированием потребительского поведения целевой клиентской группы [1]. В настоящее время трансформация мирового порядка привела к геополитической и экономической неопределенности и вынудила российских потребителей резко сократить расходы.

В условиях замещения ушедших с российского потребительского рынка иностранных компаний российские корпорации, реализующие генеральную финансовую стратегию «ускоренный рост», сталкиваются со стратегией разумного потребления со стороны целевой группы клиентов. При этом известность

новых марок продукции массового спроса, завоевывающая репутацию корпорациям в сфере импортозамещения на российском потребительском рынке, формируется в срок от 0,6 до 2 лет.

Эффективные финансовые стратегии изначально закладывают значительные денежные средства на продвижение продуктов или услуг. Однако распродажи продукции со значительными скидками, акции на маркетплейсах и офлайн-продажи корпораций в кризис 2022–2025 гг. сталкиваются с отказом российских потребителей от излишеств, что значительно снижает валовую выручку российской промышленности [2].

В связи с данным фактором мы приходим к пониманию, что регулированию потребительского поведения при изменении финансовых стратегий корпораций не уделяется достаточного внимания в системах стратегического управления интеграционных объединений, что подчеркивает актуальность темы исследования.

Методология

Исходными данными для проведенного изыскания выступили научные работы российских исследователей, сбор, обработку, анализ и представление которых авторы статьи совершили на основе использования Онлайн-библиотеки. В статье использован системный подход и применены методы логического и аналитического анализа, метод анализа трудов научной литературы, а также методы обобщения и группировки, графический метод.

Результаты

В научной литературе содержание категории «потребительское поведение» раскрывают с позиции междисциплинарной науки, сочетающей элементы социологии, психологии, экономики, маркетинга; изучающей эмоциональную, психическую, поведенческую реакцию потребителей перед, во время и после совершения покупки товара или услуги; анализирующей результаты проведения исследований, связанных с отдельными лицами, группами или организациями, выступающими в качестве потребителей товаров и услуг [3–5].

В научной литературе содержание категории «финансовая стратегия» раскрывают в качестве структуры интегрированных взаимосвязанных компонентов организации, нацеленных на формирование обеспечения финансовой безопасности; налоговой стратегии, стратегии бюджетирования: расходования финансовых ресурсов; инвестиционной стратегии и стратегии повышения качества унифицированных форм документов [6] или в качестве высококлассного инструмента, направленного на управление финансовой устойчивостью организации и ее финансовым состоянием в рамках достижения долгосрочных

целей, связанных с укреплением и развитием взаимосвязей организации с внешней средой, в том числе и с потребителями товаров и услуг, эффективным использованием ресурсного, кадрового и финансового потенциалов и усилением позиций организации на рынках капитала [7].

На корпоративном, деловом и функциональном уровнях организации корпорации, тесно взаимосвязанных между собой, существуют три основных вида финансовых стратегий (рис. 1.).



Рис. 1. Основные виды финансовых стратегий корпораций [8]

В контексте темы статьи раскроем изменения генеральной финансовой стратегии корпорации («ускоренный рост», «ограниченный рост», «сокращение»), требующие регулирования потребительского поведения:

1) генеральная финансовая стратегия корпорации «ускоренный рост» реализуется при возникновении условий, характеризующихся быстрым возрастанием объемов денежных средств и повышением потенциала финансовых ресурсов, требует от системы управления корпорации оказания финансовой поддержки производственному, маркетинговому, сбытовому, транспортно-логистическому секторам, отвечающим за выпуск продукции/услуг и за их реализацию;

2) генеральная финансовая стратегия корпорации «ограниченный рост» реализуется при возникновении условий, характеризующихся равномерным накоплением объемов денежных средств и незначительным повышением потенциала финансовых ресурсов, требует от системы управления корпорации эффективного использования финансовых ресурсов за счет их качественного распределения между нуждами всех подразделений корпорации;

3) антикризисная генеральная финансовая стратегия корпорации «сокращение» реализуется при возникновении условий, характеризующихся неопределенностью внутренней и внешней среды, возникновением угроз понижения уровня финансовой безопасности при ведении производственно-хозяйственной деятельности, требует от системы управления корпорации формирования достаточного уровня финансовых ресурсов для обеспечения финансовой устойчивости функционирования интеграционного объединения.

В период 2014–2021 гг. в России была зафиксирована устойчивая тенденция потребления товаров на распродажах, однако начиная с 2022 г. материальное положение 87 % российских потребителей резко ухудшилось, инфляция привела к росту цен и снижению потребительского спроса на товары длительного пользования, на дорогостоящую продукцию, на отдых и развлечения со стороны населения.

В текущих условиях основная масса потребителей концентрируется на товарах первой необходимости (продукты питания, бытовая химия, одежда, обувь) и при этом стремится сэкономить на покупках.

Ценностные ориентиры потребительского поведения подверглись кардинальной трансформации. Покупатели самостоятельно принимают решения и не терпят давления и манипуляций рынка (осознанное потребление: купят только тот товар, который необходим), так как на первое место выходит: ценность денег, при этом ценность ассортимента товаров в рамках совершения покупки выходит на второй план, так как этот фактор (лучшее в одном месте) обеспечивает значение ценности времени [9].

Констатируя факт сложности для целей регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы с учетом изменений, последовавших по итогу принятия новой финансовой стратегии корпорации «ускоренный рост», необходимо создать такую эффективную систему регулирования, которая гарантирует защиту потребителям при совершении покупки товара или услуги в процессе импортозамещения и которая гарантирует интеграционному объединению достижение необходимого финансового равновесия в процессе его развития.

Обсуждения

Анализируя возможные проблемы регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы (потребителей товаров и услуг) при изменении финансовой стратегии корпорации, отметим, что учет текущего финансового положения интеграционного объединения и соответствующих критериев его устойчивого развития играет самую значимую роль при принятии управленческих решений, направленных на выработку рекомендаций по регулированию взаимодействия корпорации с потребительским рынком и повышению его уровня эффективности.

Ключевой приоритет в рамках регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы предстает в качестве создания/установления баланса: просвещенный (умный) потребитель — добросовестный участник взаимодействия с корпорацией и ее продукцией/услугами в процессе импорто-замещения.

Процесс регулирования потребительского поведения целевой группы клиентов представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Процесс регулирования потребительского поведения целевой группы клиентов [10]

Согласованность целей, задач, методов и инструментов регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы с учетом изменений, последовавших по итогу принятия новой финансовой стратегии корпорации «ускоренный рост», приведет к сбалансированности финансовых ресурсов, достигнутой на основе учета потенциально новых прогнозируемых возможностей организации и приемлемости возникновения новых прогнозируемых финансовых рисков.

Оценка результативности регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы с учетом изменений по итогу принятия новой финансовой стратегии корпорации «ускоренный рост» должна быть произведена с учетом прогнозных расчетов системы основных финансовых коэффициентов, гарантирующих интеграционному объединению достижение необходимого финансового равновесия в процессе его развития.

Здесь следует отметить тот факт, что при реализации импортозамещения российские корпорации, реализующие новую финансовую стратегию «ускоренный рост», осуществляют масштабные инвестиции в передовые технологии с высоким сроком окупаемости, которые имеют сложный уровень регламентации стандартов ведения деятельности. В современных условиях необходимо обеспечить реализацию регулирования баланса между безопасностью для потребителей при совершении покупок товаров и услуг и развитием интеграционного объединения в долгосрочной перспективе [10].

Заключение

Подводя итоги исследования, сделаем вывод, что определение финансовых возможностей корпорации в кратко-, средне- и долгосрочном периодах планирования важно для оценки настоящего и будущего потенциала по регулированию взаимодействия корпорации с потребительским рынком и повышению его уровня эффективности, определяющего готовность интеграционной структуры и всех ее функциональных подразделений к следующим стратегическим действиям в условиях новых изменений внешней среды. Отметим тот факт, что доверие потребителей товаров и услуг к бизнесу российских корпораций должно стать основополагающим в рамках регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы.

Сделаем вывод, что интеграционные объединения на платформе консультативного совета взаимодействия с государственными органами, другими бизнес-сообществами и научными организациями должны участвовать в обсуждении регулятивных инициатив потребительского поведения российского рынка и удовлетворения запросов целевой клиентской группы. Отметим, что риск-ориентированный подход в рамках регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы (изучение потребительского рынка, опасений потребителей — выделение проблемных сегментов; контрольные закупки товаров и услуг и их экспертиза; публикация результатов экспертиз и доведение до потребителей через СМИ; контроль за оборотом некачественной продукции) служит приведению товаров и услуг к единым стандартам требований, что будет способствовать трансграничному перемещению товаров и услуг на территории Евразийского экономического союза.

Здесь следует указать и на тот факт, что электронное взаимодействие системы управления корпорации с потребителями товаров и услуг, с государственными контрольными органами (автоматизированная информационная государственная электронная сертификация подконтрольных товаров и услуг) обеспечит эффективный контроль как за деятельностью интеграционного объединения на потребительском рынке, так и за безопасностью качества потребительских товаров и услуг в процессе импортозамещения.

Таким образом, согласованность целей, задач, методов и инструментов регулирования потребительского поведения целевой клиентской группы с учетом изменений, последовавших по итогу принятия новой финансовой стратегии корпорации «ускоренный рост», приведет к сбалансированности финансовых ресурсов, достигнутой на основе учета потенциально новых прогнозируемых возможностей организации и приемлемости возникновения новых прогнозируемых финансовых рисков.

Список источников

1. Костин К. Б., Городилов К. А., Коробкова О. Д. Трансформация бизнес-стратегий современных транснациональных корпораций на примере Samsung и Huawei // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 7. С. 2233–2256. DOI: 10.18334/ep.13.7.117794
2. Пять трендов потребительского поведения в 2023 году: что учесть бизнесу // Высшая школа бизнеса. URL: <https://gsb.hse.ru/blog/827614568.html> (дата обращения: 17.02.2025).
3. Солдатова Н. Ф. Классификация факторов влияния на потребительское поведение в новых экономических условиях // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 4. С. 1393–1404. DOI: 10.18334/ep.12.4.114411
4. Тимохина Г. С. Терминологическое разнообразие понятийного аппарата потребительского поведения в контексте устойчивости // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 12. С. 3325–3340. DOI: 10.18334/ce.18.12.122188
5. Мерзликина Г. С. Финансовая состоятельность: от осознания необходимости оценки к формированию стратегии // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 8. С. 2697–2714. DOI: 10.18334/ep.13.8.118844
6. Смирнов В. Д. Преображение финансовой функции корпораций // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 1. С. 341–360. DOI: 10.18334/vinec.13.1.117053
7. Формирование эффективных бизнес-стратегий современных транснациональных корпораций / И. А. Максимцев [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 8. С. 4093–4116. DOI: 10.18334/ep.14.8.121502
8. Боголюбова Н. П. Микроэкономика: теория потребительского поведения: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Уральск. ун-та, 2017. 202 с.
9. Вяткина Н. Ю. Изучение трансформации потребительского поведения россиян в условиях санкционной экономики // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 8. С. 3083–3096. DOI: 10.18334/ce.17.8.118650
10. Белехова Г. В. Регулирование финансового поведения населения современной России: формирование нормативной среды и воспитание человека // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 3. С. 111–128. DOI: 10.15838/esc.2020.3.69.8

References

1. Kostin K. B., Gorodilov K. A., Korobkova O. D. Transformaciya biznes-strategij sovremenny`x transnacional`ny`x korporacij na primere Samsung i Huawei // E`konomika, predprinimatel`stvo i pravo. 2023. T. 13. № 7. S. 2233–2256. DOI: 10.18334/epp.13.7.117794
2. Pyat` trendov potrebitel`skogo povedeniya v 2023 godu: chto uchest` biznesu // Vy`sshaya shkola biznesa. URL: <https://gsb.hse.ru/blog/827614568.html> (data obrabshheniya: 17.02.2025).
3. Soldatova N. F. Klassifikaciya faktorov vliyaniya na potrebitel`skoe povedenie v novy`x e`konomicheskix usloviyax // E`konomika, predprinimatel`stvo i pravo. 2022. T. 12. № 4. S. 1393–1404. DOI: 10.18334/epp.12.4.114411
4. Timoxina G. S. Terminologicheskoe raznoobrazie ponyatijnogo apparata potrebitel`skogo povedeniya v kontekste ustojchivosti // Kreativnaya e`konomika. 2024. T. 18. № 12. S. 3325–3340. DOI: 10.18334/ce.18.12.122188
5. Merzlikina G. S. Finansovaya sostoyatel`nost`: ot osoznaniya neobxodimosti ocenki k formirovaniyu strategii // E`konomika, predprinimatel`stvo i pravo. 2023. T. 13. № 8. S. 2697–2714. DOI: 10.18334/epp.13.8.118844
6. Smirnov V. D. Preobrazhenie finansovoj funkcii korporacii // Voprosy` innovacionnoj e`konomiki. 2023. T. 13. № 1. S. 341–360. DOI: 10.18334/vinec.13.1.117053
7. Formirovanie e`ffektivny`x biznes-strategij sovremenny`x transnacional`ny`x korporacij / I. A. Maksimcev [i dr.] // E`konomika, predprinimatel`stvo i pravo. 2024. T. 14. № 8. S. 4093–4116. DOI: 10.18334/epp.14.8.121502
8. Bogolyubova N. P. Mikroekonomika: teoriya potrebitel`skogo povedeniya: ucheb. posobie. Ekaterinburg: Izd-vo Ural`sk. un-ta, 2017. 202 s.
9. Vyatkina N. Yu. Izuchenie transformacii potrebitel`skogo povedeniya rossiyan v usloviyax sankcionnoj e`konomiki // Kreativnaya e`konomika. 2023. T. 17. № 8. S. 3083–3096. DOI: 10.18334/ce.17.8.118650
10. Belexova G. V. Regulirovanie finansovogo povedeniya naseleniya sovremennoj Rossii: formirovanie normativnoj sredy` i vospitanie cheloveka // E`konomicheskie i social`ny`e peremeny`: fakty`, tendencii, prognoz. 2020. T. 13. № 3. S. 111–128. DOI: 10.15838/esc.2020.3.69.8

Информация об авторах / Information about the authors

Киселева Елена Николаевна — кандидат экономических наук, доцент, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия.

Kiseleva Elena Nikolaevna — PhD in Economics, Associate Professor, Synergy University, Moscow, Russia.

kafedra.kim@mail.ru

Шиханова Юлия Анатольевна — кандидат экономических наук, доцент, Университет «Синергия», Москва, Россия.

Shikhanova Yuliya Antolyevna — PhD in Economics, Associate Professor, Synergy University, Moscow, Russia.

kafedra.kim@mail.ru

Ванданимаева Оюна Машбатовна — старший преподаватель кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Московского финансово-промышленного университета «Синергия», Москва, Россия.

Vandanimaeva Oyuna Mashbatovna — Senior Lecturer of the Department of Valuation and Corporate Finance, Synergy University, Moscow, Russia.

o-vandanimaeva@yandex.ru



УДК 338.45:339.545

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-65-79

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ САНКЦИЙ НА МЕДИЦИНСКУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ В РОССИИ

Зуенкова Юлия Александровна

Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия,

zuenkova@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3660-0476>

Аннотация. Актуальность исследования влияния санкций на медицинскую промышленность обусловлена социальной и стратегической значимостью отрасли здравоохранения. Цель исследования — провести отраслевой социально-экономический анализ промышленной политики в сфере производства медицинских изделий, выявить тенденции развития рынка медицинских изделий на основании информации о регистрируемых медизделиях. За основу анализа была взята база регистрационных удостоверений за период с 2007 г. по ноябрь 2024 г. ($n = 37\ 815$). Объектами анализа стали: год выдачи регистрационного удостоверения, страна происхождения медицинского изделия, класс риска, вид медицинского изделия. Начиная с 2014 г. объем регистрируемых отечественных медизделий увеличивался, однако санкции не повлияли на интерес недружественных стран, которые продолжают выводить на российский рынок новые продукты. Большинство компаний инвестировали в разработку изделий для лабораторной диагностики. Анализ по классам риска показал, что среди топ-10 наиболее активных стран можно выделить три кластера: страны, использующие рискованные стратегии инвестиций; страны с консервативной стратегией; страны, инвестирующие преимущественно в более простые и менее технологичные устройства, к которым относится в том числе Россия. К недостаткам современной промышленной политики можно отнести обратную индустриализацию отечественного медпрома, а также неполное отражение потребностей здравоохранения в виде производства медизделий.

Ключевые слова: обратная индустриализация, медицинская промышленность, медицинские изделия, санкции, лонч.

© Зуенкова Ю. А., 2025

UDC 338.45:339.545

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-65-79

SOCIO-ECONOMIC ANALYSIS OF THE IMPACT OF SANCTIONS ON THE MEDICAL INDUSTRY IN RUSSIA

Zuenkova Yuliia Alexandrovna

Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia,

zuenkova@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3660-0476>

Abstract. The relevance of the study of the impact of sanctions on the medical industry is due to the social and strategic importance of the healthcare industry. The purpose of the study is to conduct an industry-specific socio-economic analysis of industrial policy in the field of medical device production, to identify trends in the development of the medical device market based on information about registered medical products. The analysis was based on the database of registration certificates for the period from 2007 to November 2024 ($n = 37815$). The objects of the analysis were the year of issue of the registration certificate, the country of origin of the medical device, the risk class, and the type of medical device. Since 2014, the volume of registered domestic medical products has increased, but the sanctions have not affected the interest of unfriendly countries that continue to launch new products to the Russian market. Most companies have invested in the development of products for laboratory diagnostics. The analysis by risk classes showed that among the TOP 10 most active countries, three clusters can be distinguished — countries using risky investment strategies, countries with conservative strategies and countries investing mainly in simpler and less technologically advanced devices, which include Russia. The disadvantages of modern industrial policy include the reverse industrialization of the domestic medical industry, as well as not fully reflecting the needs of healthcare in the form of the production of medical products.

Keywords: reverse industrialization, medical industry, medical device, sanctions, product launch.

Введение

Медицинская промышленность, наряду с фармацевтической, являются приоритетами отечественной промышленной политики в связи с их стратегической важностью для охраны здоровья и демографии нации. В контексте санкционного давления, инициированного западными государствами, вопрос технологического суверенитета в данной отрасли стал крайне актуальным. Несмотря на общепринятую практику исключения сектора здравоохранения из-под действия санкционных мер ввиду его социальной значимости, импортозависимость остается существенным вызовом для страны.

На пути развития инновационных медицинских изделий (МИ) отраслевые эксперты выделяют следующие препятствия:

- выраженную зависимость медицинских специалистов от зарубежного оборудования (из стран Европы, США, Японии);
- слабо разработанную и негармонизированную законодательную базу;
- дефицит квалифицированных специалистов;
- недостаточную технологическую, маркетинговую и наукоемкую конкурентоспособность российских МИ;
- трудности с достижением экономии за счет масштаба производства, поскольку многие высокотехнологичные изделия являются нишевыми, имеют ограниченный рынок сбыта и требуют значительных ресурсов;
- недостаточно развитые или отсутствующие методики оценки медицинских технологий и механизмы их финансирования.

В рамках реализации национальных целей и стратегических задач развития¹ началась работа над отраслевой стратегией развития, среди главных целей которой является обеспечение полной производственной суверенности, увеличение российского производства, наращивание экспорта. Анализ основных нормативно-правовых актов (НПА) в этой сфере позволил выделить ключевые задачи отрасли, где особое внимание уделяется гармонизации политики, без чего достижение целевых для отрасли показателей затруднительно (рис. 1).



Рис. 1. Стратегические ориентиры российской медицинской промышленности

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/71937200/>

Хотя аналогичная стратегия в сфере фармацевтической промышленности была принята и утверждена, план развития отрасли медизделий до настоящего времени не утвержден в силу специфики отрасли и кардинальных отличий данного рынка от рынка лекарственных препаратов [1].

Важность разработки такой стратегии понимают все участники рынка: «стратегический план необходим для наращивания доли отечественной продукции и налаживания баланса между потребностью рынка и производством. Он должен позволить совершенствовать механизм госзакупок, обеспечить создание централизованной системы заказа медизделий и техники и позволить наладить взаимодействие между экспертным сообществом и производителями для понимания реального спроса в секторе»².

Существующие программы индустриальной поддержки³ с особым упором на стратегически значимые сегменты⁴ привели к росту производства российских МИ в краткосрочной перспективе. Однако импортная продукция по-прежнему остается конкурентоспособной и занимает значительную долю на российском рынке [2].

Некоторые авторы затрагивали вопросы организации эффективного импортозамещения и неоднократно предпринимали попытки изучить влияние санкций 2022 г. на российский рынок медицинских изделий [3–4]. Тем не менее анализ тенденций развития рынка медицинских изделий не проводился.

Цель исследования — провести отраслевой социально-экономический анализ промышленной политики в сфере производства медицинских изделий, выявить тенденции развития рынка медицинских изделий на основании информации о регистрируемых медизделиях.

Материалы и методы

В основу проведенного анализа легли сведения из Государственного реестра медицинских изделий ($n = 37815$) Росздравнадзора (<https://roszdravnadzor.gov.ru/>) за период с 2007 г. по ноябрь 2024 г. Согласно статье 38 № 323-ФЗ⁵,

² URL: <https://vademec.ru/news/2023/12/07/minpromtorg-reanimiruet-strategiyu-razvitiya-medpromado-2030-goda/>

³ Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации № 3273 от 28.08.2021 «Об утверждении мероприятий по импортозамещению в медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402553600/>

⁴ Приказ Минпромторга России № 1159 от 22.03.2024 «Об утверждении Перечня критической продукции медицинской промышленности и реабилитационной индустрии Российской Федерации на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408673375/>

⁵ Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 26.09.2024) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) // КонсультантПлюс. URL: https://med-b1-izhevsk-r18.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/8/9/fz323_08_08_2024.pdf

обращение МИ возможно только при наличии регистрационного удостоверения (РУ), которое подтверждает качество и безопасность продукта. Реестр РУ содержит информацию обо всех обращаемых на российском рынке медизделиях и является общедоступным. Средний срок получения РУ составляет 12–18 месяцев в зависимости от сложности устройства. Отдельно анализировалось количество выданных РУ в 2023 и 2024 гг. в целях определения влияния санкционной политики западных стран в 2022 г. на российский рынок. Объектами анализа стали: год выдачи РУ, страна происхождения МИ, класс риска, вид МИ согласно номенклатурной классификации медизделий (НКМИ). На основании данных о виде МИ каждое РУ было соотнесено с разделом НКМИ ($n = 20$). Оценивалась динамика выдачи РУ, в том числе по странам, распределение РУ по разделам НКМИ и классам риска, оценивался профиль стран по регистрируемым ими видам МИ.

Результаты

Результатом реализации политики поддержки индустрии и упрощения процессов регистрации стал рост лончей российских продуктов. Динамика выдачи РУ (всего и на российских производителей) представлена на рисунке 2. Так, начиная с 2014 г. (с связи с политикой импортозамещения) количество регистрируемых российских медизделий увеличивалось, а после 2022 г. оно достигло более чем 40 % от общего объема⁶.

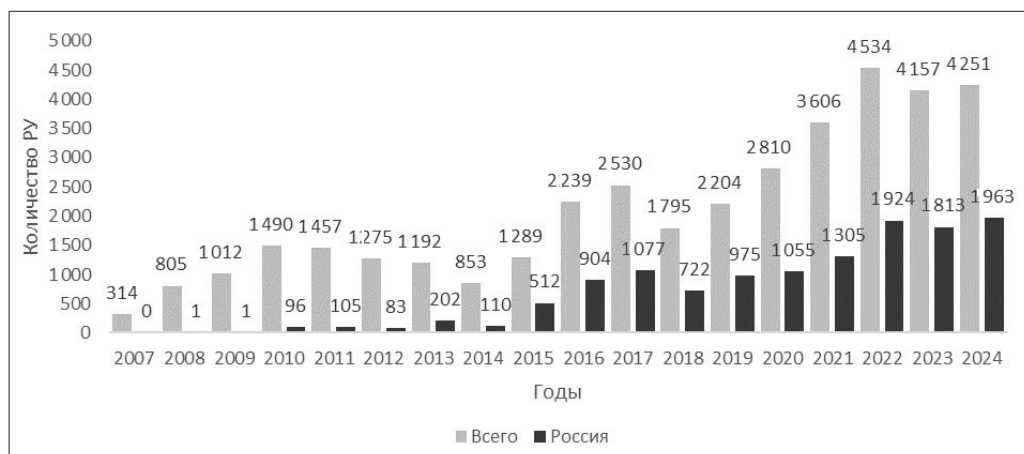


Рис. 2. Данные о регистрации медизделий в России, 2007–2024, 11 мес.

Обращает на себя внимание, что даже после введения санкционного режима доля выделенных на российский рынок МИ из недружественных стран остается высокой (см. рис. 3).

⁶ По материалам сайта Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения. URL: <https://roszdravnadzor.gov.ru/>

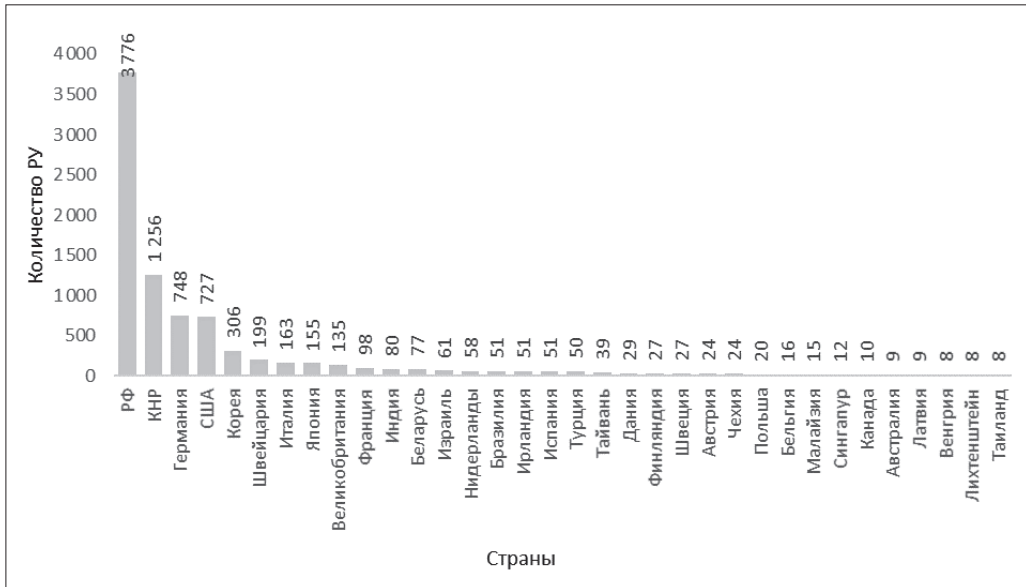


Рис. 3. Структура РУ по государствам-производителям за 2023–2024 гг.⁷

Среди стран с положительным темпом роста лончей на российский рынок особенно выделяется Бразилия (CAGR = 220 %), за ней следуют Норвегия, Люксембург, Швейцария, Китай. Темпы роста российских РУ составляют 14,6 % (рис. 4). Полученные результаты, в частности активная инвестиционная политика Бразилии, Китая, Индии, России, обращают на себя внимание в связи с развитием стран BRICS [5].

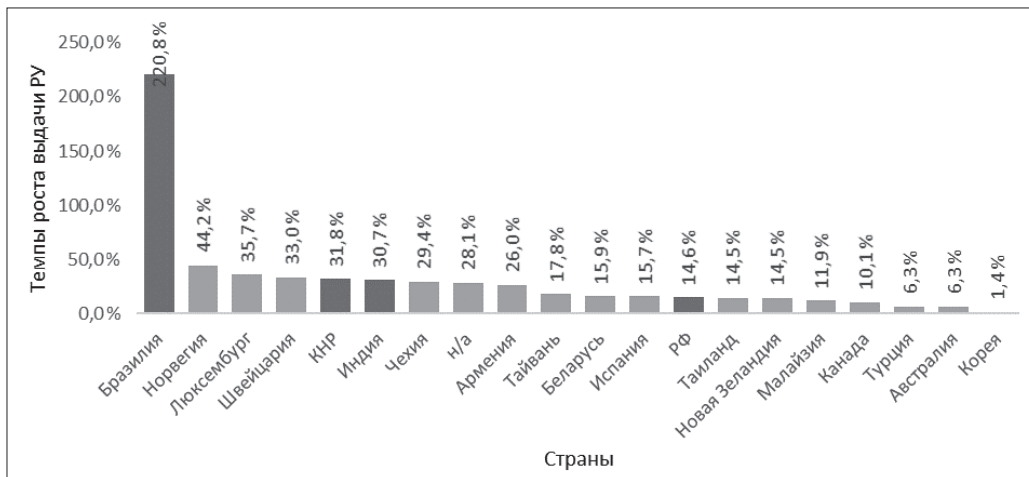


Рис. 4. Страны с положительным темпом роста РУ, 2021–2024 гг.⁸

⁷ По материалам сайта Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения. URL: <https://roszdravnadzor.gov.ru/>

⁸ Там же.

Результаты анализа номенклатурных групп свидетельствуют о значительном увеличении инвестиций в разработку и регистрацию изделий для клинической лабораторной диагностики (КЛД) с 2022 г. Общее количество зарегистрированных изделий InVitro составило 2 601. Данная тенденция обусловлена высокой значимостью КЛД в диагностическом процессе, поскольку более 70 % диагнозов устанавливаются на основании результатов лабораторных исследований. Общебольничные изделия занимают второе место по объему инвестиций (рис. 5).



Рис. 5. Структура РУ по группам, 2023–2024 гг.⁹

Обращает внимание, что регистрация сердечно-сосудистых и радиологических МИ отстает от общебольничных и стоматологических, что не полностью согласуется с приоритетами в сфере здравоохранения — национальными проектами борьбы с сердечно-сосудистыми и онкологическими заболеваниями¹⁰.

Был также проведен анализ топ-10 стран по группам риска, утвержденным Росздравнадзором (см. табл. 1).

Классификация потенциального риска МИ осуществляется на основе анализа ряда параметров, среди которых: предполагаемый срок эксплуатации изделия, его инвазивность, характер взаимодействия с организмом пациента (включая способ введения) и прочие установленные критерии. Кроме того, класс риска характеризует степень сложности МИ, где 1 и 2а — более простые

⁹ По материалам сайта Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения. URL: <https://roszdravnadzor.gov.ru/>

¹⁰ Министерство здравоохранения Российской Федерации: сайт. URL: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsionalnye-proekty-rossii-prodolzhitelnaya-i-aktivnaya-zhizn-novye-tehnologii-sberezeniya-zdorovya>

Таблица 1

Характеристика МИ основных классов риска

Класс МИ	Общая характеристика класса	Степень инновационности	Примеры МИ
1	МИ с низкой степенью риска, для потребительского (непрофессионального) использования, простые общебольничные и вспомогательные устройства	Низкая	Неинвазивные электроды, ряд простых хирургических инструментов, некоторое медицинское оборудование и мебель
2а	МИ со средней степенью риска	Средняя	Диагностическое ультразвуковое оборудование, некоторые перевязочные средства, некоторые реагенты крови, физиотерапевтическая аппаратура
2б	МИ с повышенной степенью риска	Высокая	Аппараты для анестезии, аппараты для введения лекарств
3	МИ с высокой степенью риска наиболее сложные и инновационные изделия	Очень высокая	Имплантируемые кардиостимуляторы, искусственные сердечные клапаны, аппаратура для гемодиализа

продукты, тогда как 2б и 3 — наиболее сложные изделия для профессионального использования.

Анализ инвестиционных стратегий лонча позволил выделить три кластера стран (табл. 2, рис. 6).

Россия демонстрирует самую выраженную тенденцию к производству простых изделий (62 %) с низким классом риска (1 и 2а), в то время как изделия класса 3 составляют лишь 10 % от общего числа зарегистрированных разрешений.

При этом США, Швейцария и Россия характеризуются относительно сбалансированным портфелем — у первых двух баланс смещен в сторону изделий более высокого риска, тогда как у России — в сторону более простых МИ.

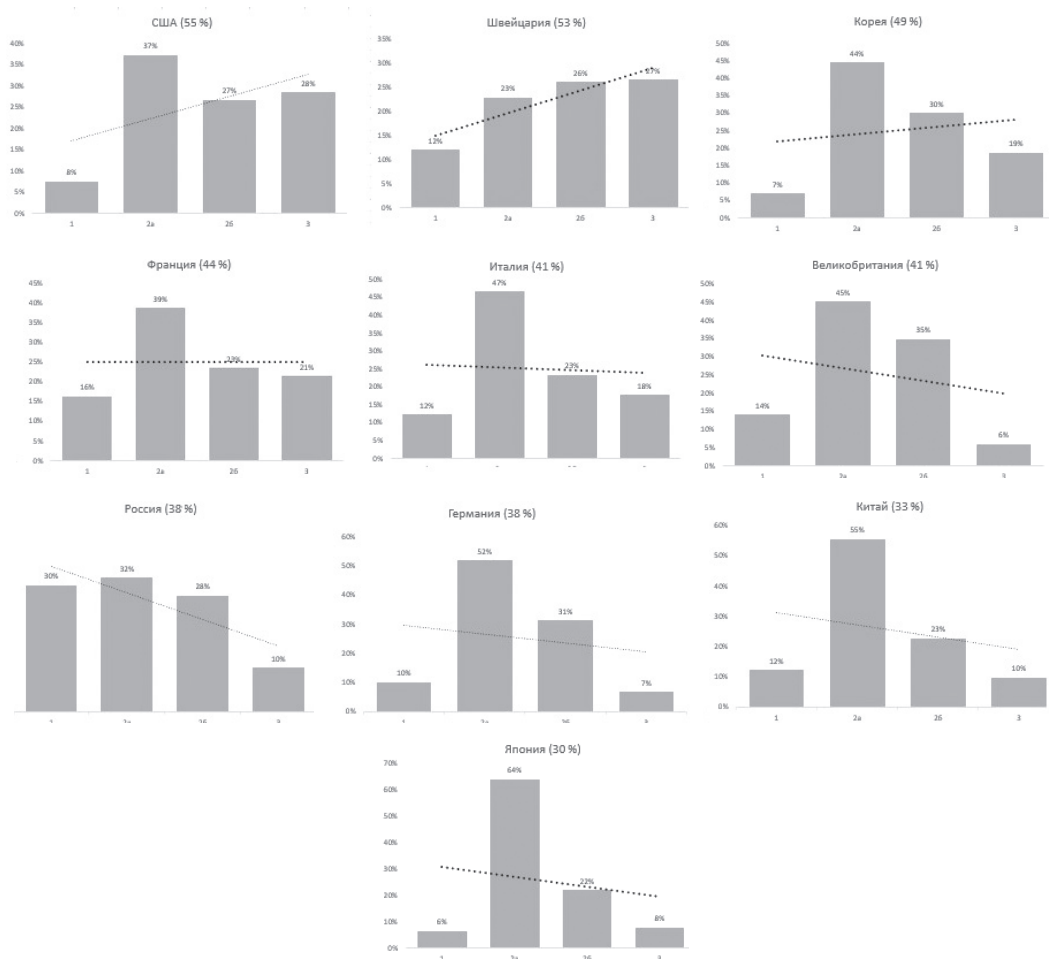
Наоборот, Германия, Китай и Япония характеризуются несбалансированными портфелями МИ. Более половины выданных им РУ приходится на один класс МИ — 2а класс.

В целях выявления возможной специализации стран РУ анализировались по разделам НКМИ (см. рис. 7). Тогда как большую часть РУ занимали продукты для КЛД, тем не менее можно проследить определенный профиль разных стран. Так, Германия, Корея, США, Япония, Франция, Швейцария достаточно равномерно инвестировали в разные виды МИ. Великобритания, помимо КЛД, специализируется на офтальмологии. Италия — на устройствах для восстановления тканей и стоматологии. Корея — на стоматологии, устройствах для восстановления тканей и радиологии. Россия — на КЛД, реабилитации и общебольничных устройствах. США лидируют в сердечно-сосудистых изделиях.

Таблица 2

Кластеризация стран по стратегиям лонча

Кластер	Страны	Инвестиционная стратегия	Характеристика стратегии
1	США, Швейцария, Южная Корея	Высокого риска	Высокая доля МИ классов 2б и 3, тенденция к увеличению инвестиций в сложное и высокотехнологичное оборудование
2	Франция, Италия	Консервативная	Доля МИ классов 2б и 3 стабильна, выраженной динамика роста или снижения отсутствует
3	Великобритания, Россия, Германия, Китай, Япония	Пассивная	Низкая доля сложных МИ в общем объеме инвестиций

Рис. 6. Данные о регистрации МИ ведущих стран — инвесторов в российский рынок¹¹

¹¹ По материалам сайта Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения. URL: <https://roszdravnadzor.gov.ru/>

Динамика регистрации изделий по классам риска отражала общую тенденцию, при этом преобладали устройства класса 2а (см. рис. 7). МИ 3-го класса риска занимали наименьший объем (см. рис. 8).

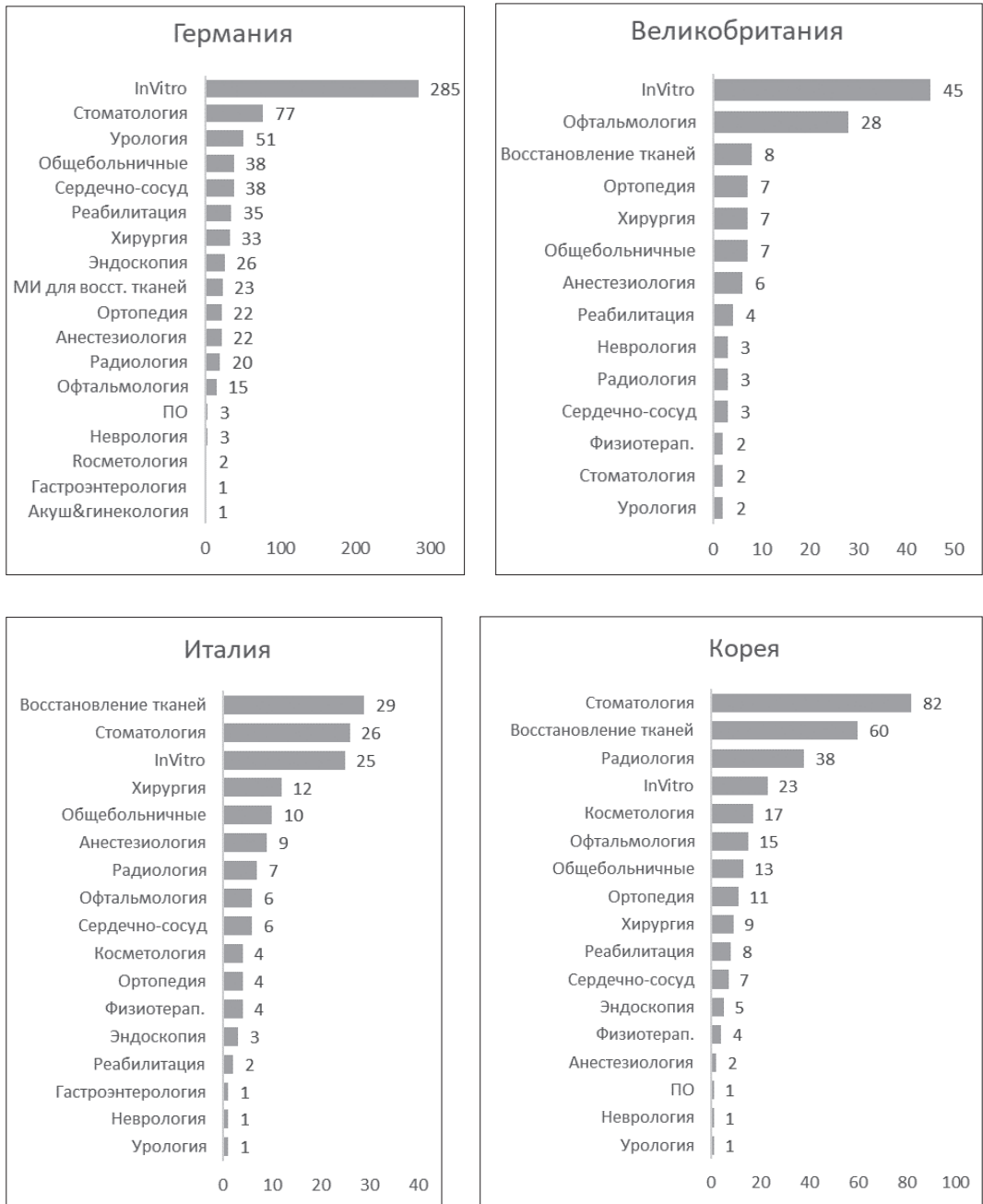


Рис. 7. Специализация стран по видами МИ¹² (начало)

¹² По материалам сайта Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения. URL: <https://roszdravnadzor.gov.ru/>

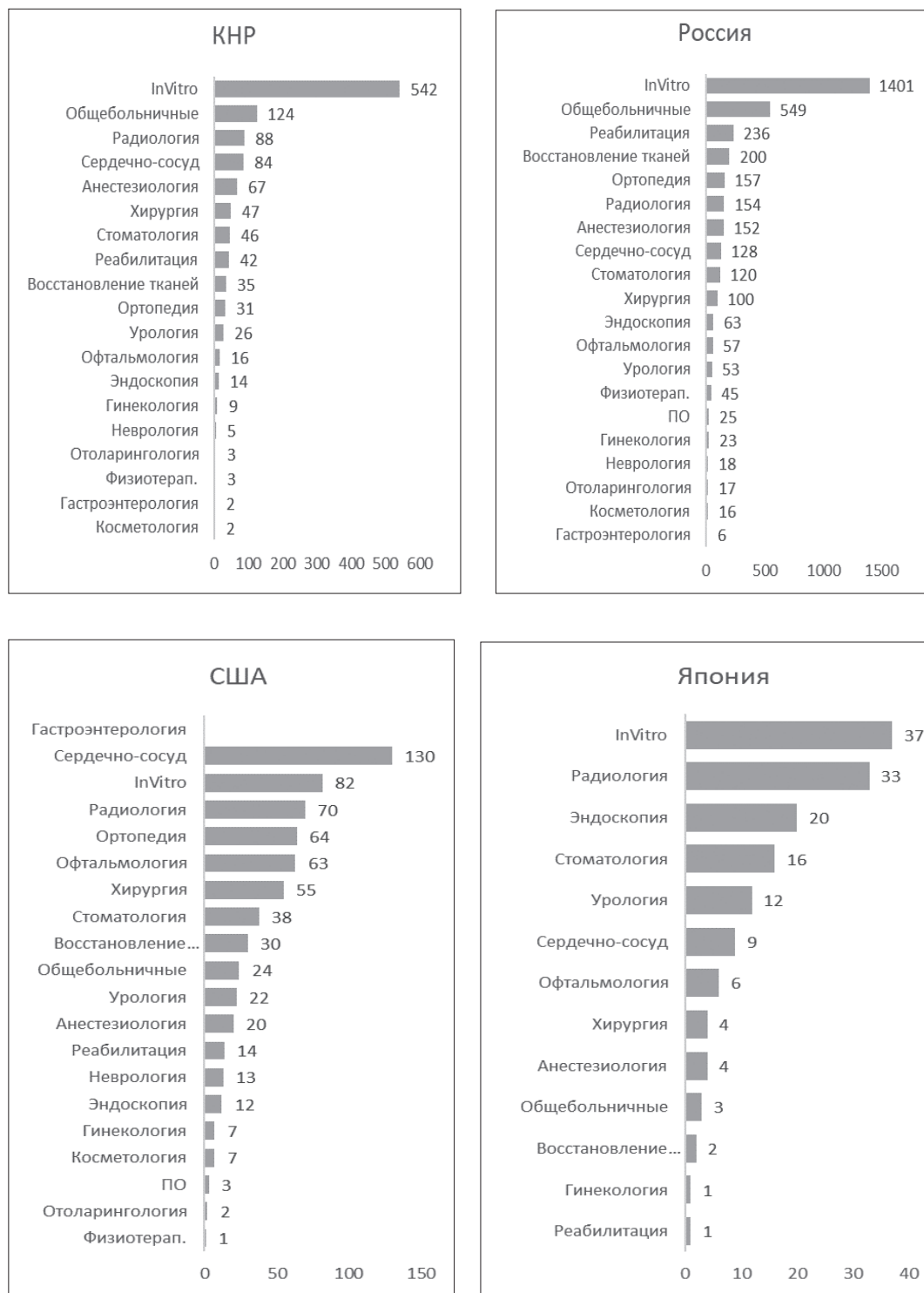


Рис. 7. Специализация стран по видам МИ (продолжение)



Рис. 7. Специализация стран по видами МИ (конец)

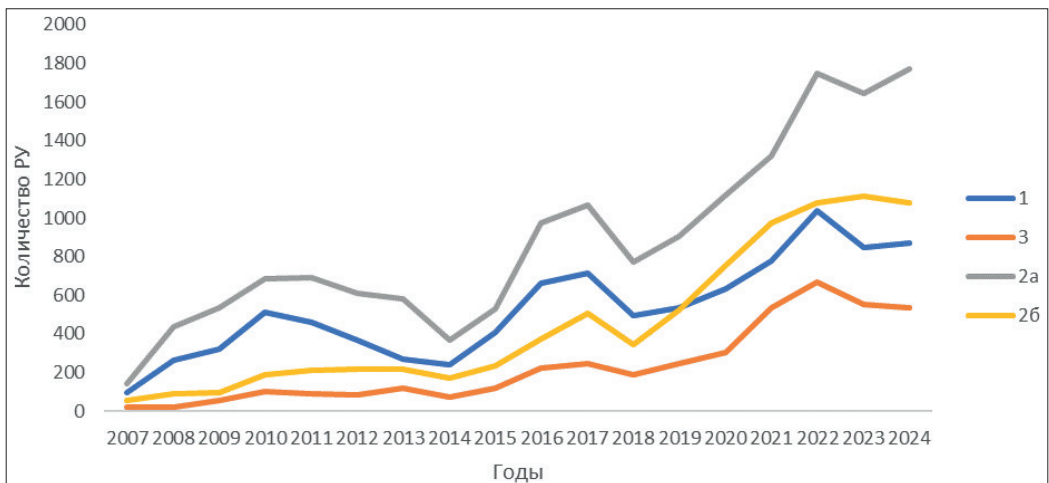


Рис. 8. Структура выпуска МИ по классам риска¹³

Обсуждение

Высокая социальная значимость импортонезависимости в сфере здравоохранения определяет меры стимулирования и поддержки отечественных производителей. Параллельно с этим можно наблюдать феномен обратной индустриализации, характеризующийся тяготением к производству, иногда

¹³ По материалам сайта Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения. URL: <https://roszdravnadzor.gov.ru/>

довольно интенсивному, технологически менее сложных и наукоемких изделий. В аспекте медицинской промышленности возникновение данного феномена можно интерпретировать как потребность к удовлетворению базовых нужд отрасли либо демонстрацию активной деятельности в целях выполнения отраслевых показателей эффективности. Обратная индустриализация может иметь как негативные, так и положительные — экономические и социальные последствия, обзор которых представлен в таблице 3.

Таблица 3

Оценка социальных и экономических последствий обратной индустриализации

Оценка влияния	Последствия	
	экономические	социальные
Положительное влияние	Создание дополнительных рабочих мест; снижение безработицы; стимулирование собственного производства	Стимулирование образования в сфере промышленности, развитие инженерных школ
Отрицательное влияние	Снижение конкурентоспособности отечественного медпрома; снижение возможностей для экспорта; удорожание себестоимости продукции вследствие невозможности достичь экономии на масштабах; технологическая деградация медпрома	Отставание отечественной медицины от мировой; ухудшение демографических показателей и показателей здоровья; повышение уровня смертности; увеличение нагрузки на медицинский персонал и снижение комфорта их работы

Вопрос о необходимости гармонизации развития медицинской промышленности с целями и задачами системы здравоохранения неоднократно ранее поднимался в научной литературе. Так, в Великобритании специальный комитет по медицинским инновациям координирует НИОКР по приоритетным для страны профилям, таким как онкология, психическое здоровье, слабоумие, диабет, материнство [6]. Вопросы обеспечения доступа к подходящим для местных систем здравоохранения медизделиям являются важнейшей областью научных и политических дискуссий для многих стран [7]. Подчеркивается важнейшая роль государства в оказании влияния на сохранение баланса между импорто-независимостью и технологическим прогрессом, а также важность вовлечения в процесс оценки и постановки приоритетов всех участников рынка [8].

Заключение

Структурная трансформация российской экономики под влиянием санкций неизбежно приводит к изменению отраслевой политики. Тем не менее анализ инвестиционной политики в области регистрации и вывода на российский рынок новых медизделий показал, что недружественные страны не потеряли

интерес к российскому рынку. В то же время можно наблюдать усиление интереса со стороны китайских производителей, а также других производителей стран БРИКС.

Большинство компаний инвестировали в разработку и вывод на рынок МИ для лабораторной диагностики, что обусловлено ее высокой востребованностью и разнообразием сфер применения.

По результатам анализа рисков, среди десяти наиболее активных стран были обнаружены три четко выраженных кластера. Первый кластер представлен применяющими рискованные инвестиционные стратегии странами, такими как США, Швейцария и Корея. Второй кластер объединяет страны с консервативным подходом к инвестициям, в частности Францию и Италию. Третий кластер включает в себя страны, чьи инвестиции направлены преимущественно на более простые и менее технологичные устройства, и к этой группе относится Россия.

Список источников

1. Омеляновский В. В. Основные отличия медицинских изделий от лекарственных препаратов и особенности их исследования // Медицинские технологии. Оценка и выбор. 2013. № 2 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-otlichiya-meditsinskih-izdeliy-ot-lekarstvennyh-preparatov-i-osobnosti-ih-issledovaniya> (дата обращения: 07.12.2024).
2. Герцик Ю. Г., Рошин Д. О., Аксенова А. М. Сравнительный анализ стандартов в области системы менеджмента качества на всех этапах жизненного цикла медицинских изделий // Ремедиум. 2024. Т. 28. № 3. С. 208–213. DOI: 10.32687/1561-5936-2024-28-3-208-213
3. Яковлев Г. И., Стрельцов А. В. Особенности организации импортозамещающего производства высокотехнологичных изделий медицинского назначения // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 5-1. С. 162–169. DOI: 10.17513/vaael.2822
4. Орлова Л. В., Зобов П. В. Комплекс тактических мероприятий по совершенствованию процесса импортозамещения в области российской фармацевтики // Вестник университета. 2023. № 4. С. 83–90. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-4-83-90
5. BRICs Nations Growing Impact on the Global Health Sector / M. B. Jakovljevic [et al.] // MGIMO Review of International Relations. 2019. Vol. 12. № 6. P. 150–166. DOI: 10.24833/2071-8160-2019-6-69-150-166
6. Addressing National Health Service (NHS) Priorities: Medtech Innovation Briefings / N. Herz [et al.] // International Journal of Technology Assessment in Health Care. 2017. № 33 (S1). P. 22–22. DOI:10.1017/S0266462317001398
7. Exploring inclusive MedTech innovations for resource-constrained healthcare in India / D. Kale [et al.] // Innovation and Development. 2023. № 14 (3). P. 539–561. DOI: 10.1080/2157930X.2023.2215099
8. Burton A. C., Unsworth H. Industry and clinician views of medtech innovation briefings // International Journal of Technology Assessment in Health Care. 2018. № 34 (S1). P. 56–56. DOI: 10.1017/S0266462318001630

References

1. Omel'yanovskij V. V. Osnovny'e otlichiya medicinskix izdelij ot lekarstvenny'x preparatov i osobennosti ix issledovaniya // Medicinskie tehnologii. Ocenka i vy`bor. 2013. № 2 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-otlichiya-meditsinskih-izdeliy-ot-lekarstvennyh-preparatov-i-osobennosti-ih-issledovaniya> (data obrashheniya: 07.12.2024).
2. Gercik Yu. G., Roshhin D. O., Aksenova A. M. Sravnitel'ny`j analiz standartov v oblasti sistemy` menedzhmenta kachestva na vsekh e`tapax zhiznennogo cikla medicinskix izdelij // Remedium. 2024. T. 28. № 3. S. 208–213. DOI: 10.32687/1561-5936-2024-28-3-208-213
3. Yakovlev G. I., Strel'czov A. V. Osobennosti organizacii importozameshhayushhego proizvodstva vy`sokotekhnologichny'x izdelij medicinskogo naznacheniya // Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava. 2023. № 5-1. S. 162–169. DOI: 10.17513/vaael.2822
4. Orlova L. V., Zobov P. V. Kompleks takticheskix meropriyatij po sovershenstvovaniyu processa importozameshheniya v oblasti rossijskoj farmaceutiki // Vestnik universiteta. 2023. № 4. S. 83–90. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-4-83-90
5. BRICs nations growing impact on the global health sector / M. B. Jakovljevic [et al.] // MGIMO Review of International Relations. 2019. Vol. 12. № 6. P. 150–166. DOI: 10.24833/2071-8160-2019-6-69-150-166
6. Addressing National Health Service (NHS) Priorities: Medtech Innovation Briefings / N. Herz [et al.] // International Journal of Technology Assessment in Health Care. 2017. № 33 (S1). P. 22–22. DOI:10.1017/S0266462317001398
7. Exploring inclusive MedTech innovations for resource-constrained healthcare in India / D. Kale [et al.] // Innovation and Development. 2023. № 14 (3). P. 539–561. DOI: 10.1080/2157930X.2023.2215099
8. Burton A. C., Unsworth H. Industry and clinician views of medtech innovation briefings // International Journal of Technology Assessment in Health Care. 2018. № 34 (S1). P. 56–56. DOI: 10.1017/S0266462318001630

Информация об авторе / Information about the author

Зуенкова Юлия Александровна — кандидат медицинских наук, DBA, доцент кафедры брендинга и визуальных коммуникаций Российского государственного гуманитарного университета, Москва, Россия.

Zuenkova Yuliia Alexandrovna — PhD in Medicine, DBA, Professor Assistant of the Branding and Visual Communication Department, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia.

zuenkova@bk.ru

УДК 338.242:004.8

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-80-92

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО, МУНИЦИПАЛЬНОГО И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Гуськов Юрий Владимирович

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,
guzkof@yandex.ru

Гуськова Татьяна Васильевна

Академия гражданской защиты МЧС России,
Химки, Россия,
guskovatv@amchs.ru

Аннотация. Статья посвящена изучению проблем, связанных с возникновением и развитием искусственного интеллекта; рассмотрены перспективы его применения в экономике, а также в системе государственного, муниципального и корпоративного управления. Параллельно сделана попытка оценить потенциальные угрозы, которые он может представлять для современного социума. Исследована сущность искусственного интеллекта, и обозначены основные функции, реализация которых может принести пользу людям, способствовать развитию экономики и повышению эффективности управленческих процессов. Результаты исследования могут быть использованы специалистами в области макро- и микроэкономики, субъектами государственного и муниципального управления для более широкого применения информационных интеллектуальных систем в своей работе.

Ключевые слова: научно-технические и технологические инновации, интеллект, искусственный интеллект, информационные интеллектуальные системы.

UDC 338.242:004.8

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-80-92

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE MODERN ECONOMY, IMPROVEMENT OF STATE, MUNICIPAL AND CORPORATE GOVERNANCE

Guskov Yuri Vladimirovich

Moscow City University,
Moscow, Russia,
guzkof@yandex.ru

Guskova Tatyana Vasilyevna

Academy of Civil Protection of the Ministry
of Emergency Situations of Russia,
Khimki, Russia,
guskovatv@amchs.ru

Abstract. This article is devoted to the study of problems related to the emergence and development of artificial intelligence, the prospects of its use in the economy, as well as in the system of state, municipal and corporate governance. At the same time, an attempt has been made to assess the potential threats that it may pose to modern society. The essence of artificial intelligence is investigated, and the main functions are identified, the implementation of which can benefit people, contribute to the development of the economy and increase the effectiveness of management processes. The results of the research can be used by experts in the field of macro and microeconomics, subjects of state and municipal administration for wider application of information intelligent systems in their work.

Keywords: scientific, technical and technological innovations, intelligence, artificial intelligence, information intelligent systems.

Введение

Внимание к теме искусственного интеллекта, к изучению его влияния на развитие человеческого социума и протекающие в нем процессы вполне оправданно и объяснимо. Не случайно этот вопрос постоянно находится в поле зрения новостных программ ведущих телекомпаний мира, остро дискутируется в Интернете, обсуждается в ходе научных конференций, круглых столов и прочих научных мероприятий. Особо следует отметить, что именно проблемы развития искусственного интеллекта стали камнем преткновения в отношениях между такими сверхдержавами, как Соединенные Штаты Америки (США) и Китайская Народная Республика (КНР), а успехи китайских корпораций, достигнутые в этом направлении, зачеркнули большую

часть положений предвыборной программы президента США Дональда Трампа и поставили под сомнение правильность избранной им стратегии развития этой страны.

В чем причина такого положения? Причин множество, однако одной из главных является недостаточная осведомленность населения о сущности этого понятия и страх перед так называемым восстанием машин. Люди не без оснований боятся того, что неконтролируемое развитие электронно-вычислительной техники, увеличение потенциальных возможностей современных компьютеров повлекут за собой крайне негативные, непредсказуемые последствия.

Насколько оправданны эти опасения? Давайте поразмышляем на эту тему, акцентируя внимание на том влиянии, которое искусственный интеллект может оказать (и уже оказывает) на экономику и содержание управленческой деятельности, процессы государственного, муниципального и корпоративного управления.

Генезис научно-технических и технологических инноваций во второй половине XX в.

Прежде всего необходимо обратить внимание на то, что проблемы искусственного интеллекта не являются чем-то принципиально новым и аналогичные ситуации уже неоднократно имели место в истории мировой цивилизации. Речь идет о появлении и активном внедрении в повседневную жизнь людей различных научно-технических или технологических инноваций и соответствующей реакции общества на них.

Не будем углубляться во времена первобытно-общинного строя и периода формирования первых государств, а обратимся к более позднему периоду человеческой истории. Известно, что изобретение паровой машины и использование ее в производстве, а затем и в железнодорожном и водном транспорте неоднозначно были восприняты отдельными слоями населения и также вызывали серьезные опасения. Причина не только в том, что отдельные слои населения¹ теряли свои привилегии и возможность вести обеспеченный образ жизни при минимальных затратах умственной и мышечной энергии. Опасения возникали и у тех людей, которые объективно были заинтересованы в данных изменениях, т. е. у низших слоев населения. На их глазах рушился привычный, столетиями формировавшийся жизненный уклад, а впереди их ждала неизвестность.

Вместе с тем со временем стало понятно, что многочисленные, порой очень серьезные изменения в экономике и социальной сфере, вызванные

¹ Имеется в виду класс феодалов, получавших дань с крепостных крестьян, представители духовенства, жившие за счет так называемой церковной десятины, и некоторые другие.

развитием железнодорожного и водных видов транспорта в основе своей носили положительный характер и способствовали повышению уровня жизни большинства населения.

Известно, что большая часть этих изменений произошли в период с 1770 по 1830 г. Именно тогда крестьяне массово стали покидать насиженные земли и устремились в города, на промышленные предприятия. Сформировался новый класс наемных работников — пролетариат. Его образ жизни существенно отличался от жизни крепостных крестьян и имел тенденцию к улучшению. Даже самые скромные подсчеты, проведенные учеными, специально изучавшими этот вопрос, свидетельствуют о том, что реальная заработная плата наемных работников, скорректированная с учетом инфляции, в тот период выросла [1].

Следующим этапом, который датирован периодом с 1880 по 1910 г., стало изобретение электричества и использование его в экономике и социальной сфере. В совокупности с появлением на заводах конвейерного производства эти инновации также серьезно изменили жизнь людей, наполнив ее новым, более качественным содержанием. Оценивая социально-экономические последствия данного этапа развития экономики США и европейских стран, ученые уверенно говорят об удвоении заработной платы большинства простых рабочих и, соответственно, повышении качества жизни населения.

Особую роль в истории цивилизации в целом, экономики и управления в частности сыграло телевидение, ставшее серьезным фактором перехода от постиндустриального к информационному этапу развития цивилизации. Возникновение персональных компьютеров и мобильных телефонов значительно ускорило данный переход. А постепенное устаревание аналоговых устройств и замена их цифровыми ознаменовали полный переход к информационному этапу.

Коротко обобщая представленную информацию, выделим ряд общих аспектов. К их числу можно отнести следующие выводы.

Во-первых, следствием внедрения каждой из вышеобозначенных инноваций становились серьезные экономические и социально-политические изменения, выход человеческого социума на новый, более высокий уровень своего развития. К примеру, промышленная революция повлекла за собой переход от натурального хозяйства в экономике к рынку со всеми вытекающими отсюда последствиями; конвейерное производство и возникновение промышленных гигантов изменило сущность экономики и поставило перед государством новые задачи по ее регулированию, ознаменовало завершение индустриального этапа и переход к постиндустриальному; телевидение, компьютеры и мобильная телефонная связь вызвали информационный взрыв и начало очередного, информационного этапа развития цивилизации.

Во-вторых, следствием отрицания предыдущего и перехода к новому этапу развития цивилизации становилось повышение благосостояния большинства населения, что открывало новые возможности удовлетворения постоянно

возрастающих потребностей людей. К сожалению, имели место не только положительные, но и негативные последствия всех этих изменений. Внедрение инноваций в совокупности с постоянным увеличением населения планеты и уменьшением природных ресурсов порождали новые проблемы (загрязнение окружающей среды, распространение болезней и т. д.) и ставили перед властями новые задачи по их преодолению.

В-третьих, нельзя не обратить внимания на тот факт, что любому изменению предшествовало появление субъекта, т. е. группы людей (класса, социальной группы, политической силы), которые были заинтересованы в этих изменениях и обладали достаточным политическим и социальным ресурсом, позволявшим внедрять указанные инновации и закреплять последующие изменения.

Приведенные положения дают нам возможность сформировать теоретическую основу для перехода к изучению собственно искусственного интеллекта и его роли в современном социуме.

Сущность искусственного интеллекта и динамика его исследований

Приступая к непосредственному рассмотрению сущности искусственного интеллекта и его влияния на экономику и процессы государственного, муниципального и корпоративного управления, необходимо изучить базовые научные понятия этой темы.

Известно, что в самом общем виде интеллект (от *лат.* *intellectus* — «восприятие», «разумение», «понимание», «понятие», «рассудок») представляет собой «способность мыслить, осуществлять мыслительную деятельность». Среди ученых бытует мнение, что задатки интеллекта существуют и у животных, однако именно развитие этого качества, т. е. способности мыслить, позволило человеку выделиться среди других живых организмов и занять особое положение в природе [2].

Данное утверждение объективно подводит ученых к следующему вопросу. Если интеллект — это способность мыслить, то какой смысл несет в себе мыслительная деятельность, в чем заключается ее сущность и каким содержанием наполнена эта деятельность?

В поисках ответа на эти вопросы мы вынуждены обратиться к достижениям психологической науки и опираться на выводы психологов. Большинство из них сходится во мнении, что мышление — это психический процесс, функция головного мозга. В содержательном плане данная функция включает в себя совокупность приемов и способов, которые использует человек в ходе освоения окружающего мира. Однако следует учитывать, что мышление как психологический процесс тесно связано с ощущениями и восприятиями.

Ощущения дают человеку лишь первичное представление об отдельных свойствах объектов, непосредственно воздействующих на его органы чувств. Восприятие развивает эти представления посредством формирования субъективных выводов о свойствах и качествах этих объектов, также в момент их непосредственного воздействия на органы чувств.

По мнению ряда психологов, мышление — более сложный познавательный процесс [3], в результате которого развиваются эти первичные субъективные выводы. Оно заключается в установлении связей и отношений между данными объектами и явлениями. Главным отличием данного этапа познания выступает тот факт, что они (связи и отношения) не осуществляют непосредственного воздействия на органы чувств и требуют использования уже других приемов и способов. Как справедливо отмечено в ряде научных источников, «мышление — это процесс отражения связей и отношений, недоступных непосредственному чувственному восприятию, сопровождающийся сопереживанием понимания ситуации» [4, с. 64].

Таким образом, объективно напрашивается вывод о том, что под искусственным интеллектом следует понимать способность созданных человеком механизмов осуществлять мыслительные операции, ранее доступные лишь только человеческому мозгу. Естественно, представленное определение не раскрывает всех граней данного понятия, а является лишь первой ступенькой на пути его изучения.

Сразу необходимо разграничить собственно мыслительную деятельность и упоминавшиеся выше процессы ощущений и восприятий. Функции, аналогичные данным психологическим процессам, давно уже выполняются созданными человеком устройствами. Примером могут служить функции термометра или барометра. Непосредственно соприкасаясь с окружающей средой, они способны измерять температуру воздуха, атмосферное давление и т. д. Однако данные функции нельзя отнести к собственно мыслительной деятельности. Несколько иная ситуация складывается при рассмотрении, к примеру, функций простого калькулятора. Выполняя простейшие арифметические действия, такие как сложение и вычитание, умножение и деление, это устройство уже частично берет на себя выполнение функций, ранее выполнявшихся только человеческим мозгом, т. е. функцию мышления.

Можно ли утверждать, что данное устройство уже наделено искусственным интеллектом? Поиск ответа на этот вопрос требует от нас более углубленного рассмотрения сущности данной научной категории, т. е. сущности искусственного интеллекта.

Прежде чем начать этот разговор, хотелось бы выразить солидарность с теми авторами, которые считают, что предварительно необходимо решить главную проблему: определиться в том, какую цель преследуют ученые, занимающиеся разработкой механизмов, наделенных искусственным интеллектом. По мнению ряда исследователей [5], на данный момент сформировались две точки зрения по этому вопросу.

Первая группа ученых ставит цель лишь только усилить возможности человеческого интеллекта посредством привлечения машин к выполнению ряда рутинных операций, таких как проведение сложных расчетов, выработка оптимальных вариантов решений сложных задач и т. д.

Другая группа исследователей хочет достичь более масштабной цели и стремится с помощью искусственного интеллекта полностью вытеснить человека из всех управленческих процессов и заменить его устройствами, наделенными функциями искусственного интеллекта.

На данный момент исследования ведутся в обоих указанных направлениях. Учитывая наличие второго пути, вернемся к началу разговора и посмотрим на данную проблему с глобальных, философских позиций. Возможно ли восстановление машин и последующее развитие мировой цивилизации в негативном для людей направлении?

Данную опасность еще в середине прошлого столетия прогнозировал известный американский математик, основоположник современной кибернетики Норберт Винер [6] и более детально описал в своих произведениях американский писатель-фантаст российского происхождения Айзек Азимов [7].

Однако в данной ситуации уместно вспомнить позицию еще одного английского исследователя, специалиста в области кибернетики Алекса Эндрю. Еще в далеком 1985 г. в своей работе «Искусственный интеллект» [8] он затрагивал эту проблему и утверждал, что искусственный интеллект не несет опасности для общества и конкретных людей до тех пор, пока компьютерные программы (программы деятельности любого, созданного человеком, устройства) создает сам человек. Опасность возникнет в тот момент, когда компьютер научится сам программировать свою деятельность. Но предоставление технического устройству такой возможности — самому создавать программы и управлять самим собой — опять-таки зависит от человека. Естественно, ни один здравомыслящий человек или политическая сила не заинтересованы в этом.

Представленные размышления позволяют сделать вывод о том, что перспективы развития искусственного интеллекта как фактора развития экономики и повышения эффективности государственного, муниципального и корпоративного управления возможны лишь в рамках первого направления, т. е. более активного привлечения машин к выполнению ряда мыслительных операций на этапе подготовки управленческих решений. Собственно, право принятия решений всегда должно оставаться за человеком.

Приняв за основу эти выводы, мы можем непосредственно перейти к изучению перспектив использования искусственного интеллекта в экономике и управлении.

Для начала обратим внимание на предложение ряда авторов [3] на данном этапе развития науки ввести промежуточное между искусственным и естественным интеллектом понятие «информационная интеллектуальная система», представив ее как «информационную автоматизированную систему, предназначенную для поддержки деятельности человека по подготовке и принятию

управленческих решений посредством поиска и обработки необходимой человеку информации» [3, с. 19].

Такие системы не новы и давно уже используются в экономике и управлении. Однако сфера их применения пока еще ограничена решением четко формализованных, уже известных человеку задач. В этом смысле у исследователей впереди огромное поле деятельности по изучению опыта внедрения данных систем и поиску путей более активного их привлечения к подготовке экономических и управленческих решений в рамках сформировавшейся парадигмы.

Коротко рассмотрим задачи, которые в условиях современного уровня развития науки могут решаться (и уже решаются) информационными интеллектуальными системами. К их числу можно отнести следующие задачи².

1. Поиск, структурирование и хранение информации, необходимой субъекту для принятия каких-либо решений. Учитывая, что во второй половине XX в. вследствие ряда отмеченных ранее причин произошел так называемый информационный взрыв и поток обрушивающейся на человека информации каждые 10 лет возрастал в геометрической прогрессии, данная задача приобрела особую актуальность.

2. Обработка полученной информации, интерпретация результатов и обнаружение тенденций развития различных объектов.

3. Прогнозирование развития обнаруженных процессов и описание состояния интересующих исследователя объектов в среднесрочной и даже стратегической перспективе.

4. Разработка различных вариантов управленческих решений, направленных на минимизацию негативных последствий обнаруженных тенденций или, напротив, использование положительного эффекта в случае их дальнейшего развития.

5. Сравнение различных вариантов предлагаемых решений и поиск оптимального решения в соответствии с критериями, заложенными лицом, принимающим решение, т. е. человеком.

Естественно, приведенный перечень не охватывает всего многообразия задач или функций, реализуемых интеллектуальными информационными системами, и в различных научных источниках можно встретить и множество других.

Обозначив перечень задач и функций, выполняемых информационными интеллектуальными системами на современном этапе их развития, мы можем сделать попытку рассмотрения того, где именно могут быть реализованы данные функции в экономике и управленческой деятельности.

² В случае, если решение этих задач приобретает систематический характер, можно говорить о наличии функций, реализуемых информационными интеллектуальными системами.

Направления использования искусственного интеллекта в современной экономике и управленческой деятельности

Начнем с анализа макроэкономических процессов. Причина в том, что макроэкономика являет собой сферу пересечения чисто экономических процессов с проблемами государственного и муниципального управления. Известно, что с середины прошлого тысячелетия и до Великой депрессии конца 20-х – начала 30-х гг. XX в. экономика носила саморегулирующийся характер. В этот период ни у кого не вызывал сомнений вывод Адама Смита о том, что государство в экономике выполняет роль ночного сторожа и его участие сводится к созданию условий для осуществления предпринимательской деятельности хозяйствующими субъектами [9]. Однако Великая депрессия ознаменовала тот факт, что данный этап развития экономики позади и теперь государство не может стоять в стороне от экономических процессов. На первый план вышла задача макроэкономического регулирования в качестве одной из основных функций органов государственной власти. А это, в свою очередь, потребовало активного использования информационных интеллектуальных систем, решения ими задач или функций, представленных выше.

Переходя к разговору о микроэкономической сфере, уместно вспомнить главный принцип любого предпринимателя, который заключается в стремлении затратить на производство товара или услуги как можно меньше материальных, трудовых и финансовых ресурсов, а продать свой продукт как можно дороже. Соответственно, в процессе поиска путей снижения себестоимости, предприниматель может на всех стадиях операционного цикла (представлены на рисунке 1) использовать информационные интеллектуальные системы.

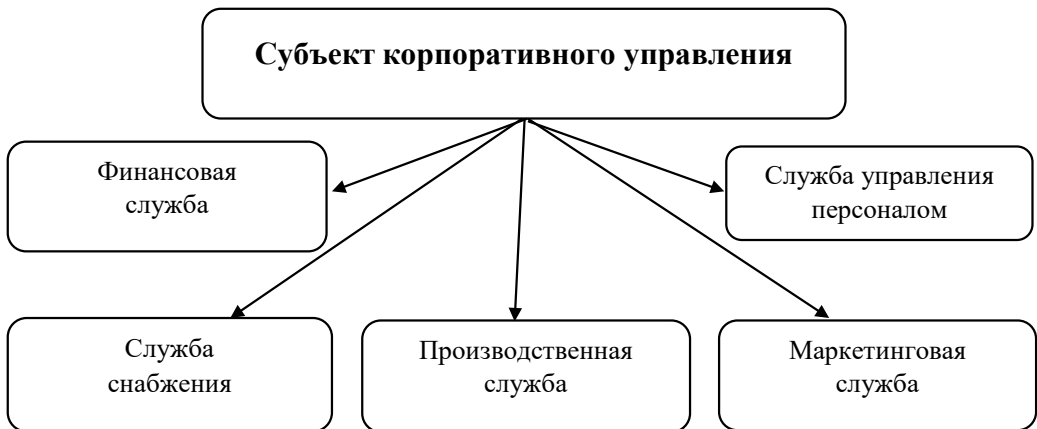


Рис. 1. Службы, осуществляющие операционную деятельность на предприятии

С помощью информационных интеллектуальных систем осуществляется изучение рынка производственных ресурсов и поиск наиболее дешевых источников получения сырья, исследование рынка сбыта своей продукции, анализ

рынка труда и поиск необходимых хозяйственной организации специалистов, изучается состояние денежных и фондовых рынков и разрабатываются варианты привлечения финансовых ресурсов для обеспечения операционной деятельности и развития предприятия.

Особое место в деле снижения себестоимости товаров или услуг отводится роботам, которые заменяют человека в производственном процессе. Они уже давно и весьма успешно выполняют вместо человека множество рутинных и трудоемких операций при изготовлении отдельных товаров, способствуя тем самым значительному снижению себестоимости продукции. Вместе с тем именно фраза о рутинности выполняемых роботами операций и дает основания отдельным авторам ставить под сомнение наличие у роботов каких-либо интеллектуальных качеств [10]. Но даже скептики признают, что современный этап развития цивилизации объективно требует от ученых и инженеров создания роботов нового поколения, наделенных задатками мыслительной деятельности. Примером может служить переход от примитивных роботов, применяемых на конвейерах автомобильных заводов, к беспилотным автомобилям (робомобилям). Речь идет о том, что все попытки создать устройство, которое без участия человека способно успешно перемещаться в городской среде, не создавая опасности окружающим людям, пока еще не увенчались успехом. Отдельные проекты, реализуемые в нашей стране и крупнейших мегаполисах мира, носят пока еще пилотный характер.

Причина, по мнению скептиков, кроется в отсутствии у таких устройств способности осуществлять мыслительную деятельность аналогично человеческому мозгу.

Говоря о перспективах использования искусственного интеллекта в системе государственного и муниципального управления, целесообразно вспомнить, что существуют два основных подхода к рассмотрению управления: системный и процессный.

Системный подход, основу которого заложили Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилиан Гилбрет, а на практике воплотил в жизнь Генри Форд [11], сформировавший на своих заводах систему конвейерного производства и, соответственно, систему управления этим производством, широко применяется в современных условиях и доказал свою эффективность. В рамках этого подхода реализуется изучение эффективности существующих систем управления государственными и муниципальными образованиями, подведомственными им организациями и поиск оптимального варианта. То есть проводится оценка правильности подбора компонентов системы управления, определяется оптимальный характер связей и отношений между ними. Цель такого изучения — поиск наиболее дешевой, но максимально эффективной системы управления. При решении данной задачи, как в случае с изучением процессов макроэкономического регулирования, могут быть использованы все вышеотмеченные функции информационных интеллектуальных систем.

Процессный, или функциональный, подход к исследованию управления, разработанный французским теоретиком и практиком Анри Файолем, подразумевает последовательное выполнение субъектом управления ряда взаимосвязанных функций. В процессе их реализации также в той или иной степени могут быть востребованы функции, выполняемые информационными интеллектуальными системами.

Подводя итог данной части нашего исследования, необходимо отметить, что нами только лишь тезисно обозначены контуры использования искусственного интеллекта в экономике и управлении. Каждое из обозначенных направлений может стать объектом самостоятельного, более глубокого научного исследования.

Заключение

Представленное в данной статье исследование позволяет сделать вывод о том, что возникновение и активное использование в повседневной жизни искусственного интеллекта — это закономерное следствие развития мировой цивилизации, генезиса научно-технических и технологических инноваций.

В настоящий момент изучение и развитие искусственного интеллекта осуществляются по двум основным направлениям. Наиболее многочисленная группа ученых рассматривает искусственный интеллект как средство, потенциально способное усилить возможности человеческого интеллекта за счет привлечения машин к выполнению ряда рутинных операций, ранее выполнявшихся человеком. Таким образом люди получают возможность освободить часть времени для более плодотворной, творческой работы или отдыха.

Другая, значительно меньшая группа мыслителей ставит перед собой более масштабную цель и пытается создать машины, способные полностью заменить человека. Однако это возможно только в том случае, если машина (компьютер или аналогичное устройство) будет сама способна программировать свою деятельность и самостоятельно определять ее цели и задачи.

Сопоставление этих двух точек зрения объективно подводит нас к выводу о том, что наиболее перспективным является первое направление. Во-первых, оно не несет в себе угрозы восстания машин, так как вся деятельность субъектов искусственного интеллекта осуществляется под контролем человека. Немаловажен и тот факт, что интеллектуальные информационные системы давно уже применяются в самых разных сферах жизни и деятельности человека.

Вместе с тем существует пограничная область, где даже осознающие опасность выхода ситуации из-под контроля ученые могут совершить ошибку, что повлечет за собой серьезные последствия. Дело в том, что жизнь все чаще ставит перед политиками, управленцами и экономистами нестандартные, трудноформализуемые задачи, требующие расширения возможностей

интеллектуальных информационных систем, приближения их к возможностям человеческого мозга и замены на отдельных направлениях человека машиной. Это направление исследований в настоящее время признано приоритетным, в связи с чем возникает необходимость использования когнитивных (креативных) подходов. Однако именно оно несет в себе угрозу выхода машины из-под контроля и присвоения себе права самому решать то, что она должна делать.

В завершение напомним, что выбор положительного или рискованного вектора развития искусственного интеллекта зависит от человека, и выразим надежду на то, что политики, управленцы и ученые осознают свою ответственность перед населением планеты.

Список источников

1. Олейник В. И. Социальные эффекты технологических революций // Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности: труды 3-й Междунар. конф. (6–7 февраля 2020 г., Москва). М.: ИПМ им. М. В. Келдыша, 2020. С. 103–110.
2. Немов Р. С. Психология. Кн. 1. Общие основы психологии. М.: Владос, 2004. 105 с.
3. Корниенко А. Ф. Сущность процессов мышления и мыслительной деятельности // Научный диалог. 2013. № 4 (16). Психология. Педагогика. С. 49–62.
4. Гинецинский В. И. Пропедевтический курс общей психологии: учеб. пособие. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургск. ун-та, 1997. 64 с.
5. Евсеев В. И. Искусственный интеллект в современном мире: надежды и опасности создания и использования // Аэрокосмическая техника и технологии. 2023. Т. 1. № 1. С. 16–34.
6. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине: [пер. с англ.]. М.: Сов. радио, 1958. 218 с.
7. Азимов А. Я, робот: [роман] / пер. с англ. Н. А. Сосновской, А. Д. Иорданского. М.: Эксмо, 2020. 320 с.
8. Эндрю А. Искусственный интеллект / пер. с англ. В. Л. Стефанюка. М.: Мир, 1985. 267 с. (В мире науки и техники. НТ).
9. Смит А. О природе и причинах богатства народов / [пер. с англ.]. М.: Эксмо, 2022. 1056 с.
10. Александров О. П., Казахбаева Г. У. Роботы и искусственный интеллект // Наука, техника и образование. 2016. № 12 (30). С. 31–33.
11. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / пер. с англ. Е. Кочергина и Н. Рудницкой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 278 с.

References

1. Olejnik V. I. Social`ny`e e`ffekty` texnologicheskix revolyucij // Proektirovanie budushhego. Problemy` cifrovoj real`nosti: trudy` 3-j Mezhdunar. konf. (6–7 fevralya 2020 g., Moskva). M.: IPM im. M. V. Keldy`sha, 2020. S. 103–110.
2. Nemov R. S. Psixologiya. Kn. 1. Obshhie osnovy` psixologii. M.: Vlados, 2004. 105 s.
3. Kornienko A. F. Sushhnost` processov my`shleniya i my`slitel`noj deyatel`nosti // Nauchny`j dialog. 2013. № 4 (16). Psixologiya. Pedagogika. S. 49–62.

4. Ginecinskij V. I. Propedeuticheskiy kurs obshhej psixologii: ucheb. posobie. SPb.: Izd-vo Sankt-Peterburgsk. un-ta, 1997. 64 s.
5. Evseev V. I. Iskusstvenny`j intellekt v sovremennom mire: nadezhdy` i opasnosti sozdaniya i ispol`zovaniya // Ae`rokosmicheskaya texnika iologii. 2023. T. 1. № 1. S. 16–34.
6. Viner N. Kibernetika ili upravlenie i svyaz` v zhivotnom i mashine: [per. s angl.]. M.: Sov. radio, 1958. 218 s.
7. Azimov A. Ya, robot: [roman] / per. s angl. N. A. Sosnovskoj, A. D. Iordanskogo. M.: E`ksmo, 2020. 320 s.
8. E`ndryu A. Iskusstvenny`j intellekt / per. s angl. V. L. Stefanyuka. M.: Mir, 1985. 267 s. (V mire nauki i tehniki. NT).
9. Smit A. O prirode i prichinax bogatstva narodov / [per. s angl.]. M.: E`ksmo, 2022. 1056 s.
10. Aleksandrov O. P., Kazaxbaeva G. U. Roboty` i iskusstvenny`j intellekt // Nauka, texnika i obrazovanie. 2016. № 12 (30). S. 31–33.
11. Ford G. Moya zhizn`, moi dostizheniya / per. s angl. E. Kochergina i N. Rudniczkoy. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 278 s.

Информация об авторах / Information about authors

Гуськов Юрий Владимирович — доктор политических наук, профессор, профессор департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ, Москва, Россия.

Guskov Yuri Vladimirovich — Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, MCU, Moscow, Russia.

guzkof@yandex.ru

Гуськова Татьяна Васильевна — кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации государственных закупок гуманитарного факультета Академии гражданской защиты МЧС России, Химки, Россия.

Guskova Tatyana Vasilyevna — PhD of Philosophy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Organization of Public Procurement at the Faculty of Humanities, Academy of Civil Protection of the Ministry of Emergency Situations of Russia, Khimki, Russia.

guskovatv@amchs.ru



УДК 325.14(5-12)

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-93-104

К ВОПРОСУ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СТРАНАХ АСЕАН

Бондаренко Ирина Станиславовна

Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского,
Донецк, Россия,

bondarenkois@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2655-2885>

Аннотация. Миграция оказывает существенное влияние на экономическое, социальное, демографическое развитие не только национальной, но и региональной, мировой экономики. Не стали исключением страны — члены Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), население которых на протяжении многих десятилетий остается важным источником миграционных потоков. Цели исследования: провести компаративный анализ структуры населения и миграционных процессов в странах АСЕАН; установить на основе полученных результатов направления миграционных потоков для последующей разработки путей эффективной реализации миграционной политики в регионе. В работе использованы статистические данные таких авторитетных международных организаций, как Департамент по экономическим и социальным вопросам Организации Объединенных Наций, Международная организация труда, Международная организация по миграции. Методология исследования основывается на следующих общенаучных методах: сопоставления и сравнения, аналогии, детализации и обобщения, статистического анализа, прикладной науки, законов и принципов формальной логики. В результате проведенного исследования выявлено, что структура населения в странах региона неоднородна; при этом наблюдается значительный отток рабочей силы и относительная стабильность гендерного состава работников, мигрирующих в целях осуществления трудовой деятельности. Предложены мероприятия миграционной политики, направленные на стабилизацию миграционной ситуации в регионе.

Ключевые слова: миграционная политика, миграционные процессы, структура населения, потоки рабочей силы, Ассоциация государств Юго-Восточной Азии.

UDC 325.14(5-12)

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-93-104

ON THE ISSUE OF MIGRATION PROCESSES IN ASEAN COUNTRIES

Bondarenko Irina Stanislavovna

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhaylo Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Russia,

bondarenkois@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2655-2885>

Abstract. Migration has a significant impact on the economic, social, and demographic development of not only the national economy, but also the regional and global one. The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) countries are no exception, as their populations have remained an important source of migration flows for many decades. The purpose of the study is a comparative analysis of the population structure and migration processes in the ASEAN countries, establishing the directions of migration flows based on the results obtained in order to further develop effective migration policy directions in the region. In the process of writing the scientific article, statistical data from such reputable international organizations as the United Nations Department of Economic and Social Affairs, the International Labor Organization, and the International Organization for Migration were used. The research methodology is based on the following general scientific methods: comparison and comparison, analogy, detail and generalization, statistical analysis, applied science, laws and principles of formal logic. As a result of the study, it was found that the population structure in the countries of the region is heterogeneous, there is a significant outflow of labor, the relative stability of the gender composition of workers migrating to work; migration policy measures aimed at stabilizing the region are proposed.

Keywords: migration policy, migration processes, population structure, labor flows, Association of Southeast Asian Nations.

Введение

В настоящее время страны Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) служат источником массовых перемещений людей и миграционных потоков. Мотивами и последствиями миграции населения из АСЕАН являются: во-первых, трудовая временная миграция в поисках достойного заработка; во-вторых, переселение с перспективой смены постоянного места жительства; в-третьих, перемещение за рубеж в целях воссоединения семей; в-четвертых, значительная зависимость населения от денежных переводов из-за границы. Однако в последние годы наблюдается значительный рост числа так называемых климатических беженцев, активно реагирующих на неблагоприятные изменения экологических условий

в различных частях региона. Это обуславливает необходимость анализа миграционных процессов в странах АСЕАН в целях выявления сложившихся закономерностей и установления перспективных направлений их дальнейшего развития.

Значительный вклад в теоретическое осмысление миграции населения внесли такие ученые, как: Е. Ли [1]; Е. А. Канаев, М. А. Агапова, Д. А. Базанкова [2]; Д. В. Мосяков [3]; Дж. Харис, М. Тодаро [4], и др. Изучению миграционных процессов в странах АСЕАН посвящены многочисленные исследования как отечественных, так и зарубежных ученых: А. Г. Володина [5]; А. А. Преображенской, П. Ю. Князева [6]; И. П. Цапенко [7] и др.

Цель исследования — компаративный анализ структуры населения и миграционных процессов в странах АСЕАН, установление на основе полученных результатов направлений миграционных потоков для последующей разработки путей эффективной реализации миграционной политики в регионе.

В интересах достижения цели исследования были поставлены ключевые задачи: провести компаративный анализ структуры населения стран АСЕАН; проанализировать миграционные потоки в Азиатском регионе посредством показателей притока (оттока) рабочей силы в страны (из стран) АСЕАН по назначению и происхождению; разработать мероприятия миграционной политики, направленные на стабилизацию в регионе.

Материалы и методы исследования

В работе использовались статистические данные наиболее авторитетных международных организаций, характеризующие миграционные процессы стран мира: Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН, Международной организации труда, Международной организации по миграции. Методология исследования основывается на следующих общенаучных методах: сопоставления и сравнения, аналогии, детализации и обобщения, статистического анализа, прикладной науки, законов и принципов формальной логики. Выводы, полученные в ходе исследования, основаны на применении системного подхода к анализу структуры населения стран АСЕАН и миграционных процессов, происходящих в данном регионе, в целях выявления сложившихся закономерностей и установления перспективных направлений их дальнейшего развития как внутри региона, так и за его пределами.

Результаты исследования

По данным АСЕАН, в 2023 г. население региона, в который входят 11 стран южных морей (Бруней-Даруссалам, Камбоджа, Индонезия, Лаос / Лаосская

Народно-Демократическая Республика, Малайзия, Мьянма / Бирма, Филиппины, Сингапур, Таиланд, Восточный Тимор и Вьетнам), составляет более 700 млн человек и остается важным источником миграционных потоков.

Рост масштабов миграции между странами АСЕАН как внутри региона, так и с третьими странами, расширение географии миграционно привлекательных стран обусловлены сложившейся структурой населения (табл. 1).

Таблица 1

Основные характеристики населения стран АСЕАН¹

Страна	Численность населения, тыс. чел.				Городское население, %			
	2013	2021	2022	2023	2013	2021	2022	2023
Бруней	406,2	430,0	445,4	459	76,0	78,6	78,9	79,15
Камбоджа	14 676,6	16 592,1	16 843,3	17 424	22,0	39,3	39,2	25,57
Индонезия	248 818,1	272 248,4	275 719,9	281 190	52,0	57,3	57,9	58,57
Лаос	6 644,0	7 337,8	7 442,8	7 665	31,9	36,9	37,6	38,25
Малайзия	30 213,7	32 576,3	32 698,1	35 126	73,0	77,7	78,2	78,72
Мьянма	51 184,0	55 295,0	55 770,2	54 134	30,8	30,1	30,2	32,11
Филиппины	98 196,5	110 198,0	111 572,3	114 891	45,9	47,7	48,0	48,29
Сингапур	5 399,2	5 453,6	5 637,0	5 789	100,0	100,0	100,0	100,0
Таиланд	66 754,6	65 213,0	66 090,0	71 702	46,2	52,2	52,9	53,61
Вьетнам	90 191,4	98 506,2	99 461,7	100 352	32,0	37,1	37,6	39,48

Согласно данным таблицы 1, страны АСЕАН неоднородны по структуре населения, наблюдается многократное различие в абсолютной численности населения: от наименьшей — 459,0 тыс. чел. в Брунее до максимальной — 281 190,0 тыс. чел. в Индонезии; абсолютный лидер по процентному соотношению городского населения к сельскому — Сингапур (100,0 %), аутсайдер — Камбоджа (25,57 %).

Процессы старения населения наиболее ярко выражены в настоящее время в Сингапуре — 16,6 % населения в возрасте 65+ и Таиланде — 12,9 % (табл. 2).

Таблица 2

Возрастная структура населения стран АСЕАН в 2022 г., % от общей численности²

Страна	Возрастная категория, лет				
	0–4	5–19	20–54	55–64	65+
АСЕАН	8,1	24,4	50,5	9,3	7,5
Бруней	6,7	21,1	56,8	8,8	6,7
Камбоджа	9,1	28,6	48,4	7,6	6,3
Индонезия	8,1	24,0	52,1	9,1	6,7
Лаос	10,1	30,2	48,8	6,1	4,7
Малайзия	7,3	24,4	52,8	8,3	7,2

¹ Asean statistical yearbook 2023. URL: <https://asean.org/book/asean-statistical-yearbook-2023/>

² Там же.

Страна	Возрастная категория, лет				
	0–4	5–19	20–54	55–64	65+
Мьянма	8,9	26,5	48,8	8,7	7,0
Филиппины	10,0	29,0	47,8	7,2	6,0
Сингапур	4,4	15,0	49,6	14,4	16,6
Таиланд	5,2	17,4	50,3	14,2	12,9
Вьетнам	7,6	23,3	50,9	10,0	8,3

Лидерами среди стран АСЕАН по рождаемости являются Лаос (10,1 %) и Филиппины (10,0 %), наименьшее количество детей в возрасте до 4 лет наблюдается в Сингапуре и Таиланде — 4,4 и 5,2 % соответственно. В Брунее и Малайзии работоспособное население составляет 56,8 и 52,8 % соответственно, однако в физическом объеме это всего 253,7 тыс. чел. и 17 266,2 тыс. чел. В Индонезии данный показатель составляет всего 52,1 %, что соответствует 143 637,0 тыс. чел.³

Среди стран АСЕАН Сингапур выделяется как страна с одним из самых высоких в мире стандартов качества жизни населения (табл. 3).

Таблица 3

**Ожидаемая продолжительность жизни при рождении
и общий коэффициент рождаемости в странах АСЕАН⁴**

Страна	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет			Общий коэффициент рождаемости, число новорожденных на 1 тыс. чел. населения		
	2013	2021	2022	2013	2021	2022
Бруней	78,0	77,6	76,4	16,6	15,3	14,9
Камбоджа	66,7	72,7	73,3	25,5	21,3	20,7
Индонезия	70,4	71,6	71,9	19,9	17,1	16,9
Лаос	67,0	67,0	67,0	27,2	21,5	20,9
Малайзия	74,5	74,5	73,4	16,7	13,5	—
Мьянма	67,8	66,8	67,1	18,4	17,8	17,7
Филиппины	—	—	—	17,9	12,4	—
Сингапур	82,4	83,2	83,0	9,3	8,8	7,9
Таиланд	—	—	—	10,2	8,1	—
Вьетнам	73,1	73,6	73,6	17,0	15,7	14,9

Согласно данным таблицы 3, несмотря на достаточно высокий уровень медицинского обслуживания населения в Сингапуре наблюдается самый низкий уровень рождаемости — 7,9, лидером же является Лаос — 20,9 новорожденных на 1 000 чел. населения.

Рассмотрим более детально миграционные потоки в Азиатском регионе.

³ Asean statistical yearbook 2023. URL: <https://asean.org/book/asean-statistical-yearbook-2023/>

⁴ Там же.

В отличие от миграционных потоков в странах с развитой экономикой, которые не только оправались от пандемии, но и достигли рекордно высокого уровня в 2022 г., потоки трудовой миграции в Азии восстанавливаются медленнее и в 2022 г. количество занятых все еще было ниже уровня 2019 г. — 5,2 млн чел. против 5,8 млн чел. Однако в 2023 г. рост числа рабочих мест в азиатских странах продолжился и отток азиатских работников составил 6,9 млн чел., что на 800 тыс. чел. выше предыдущего рекордного уровня 2015–2016 гг. (рис. 1).

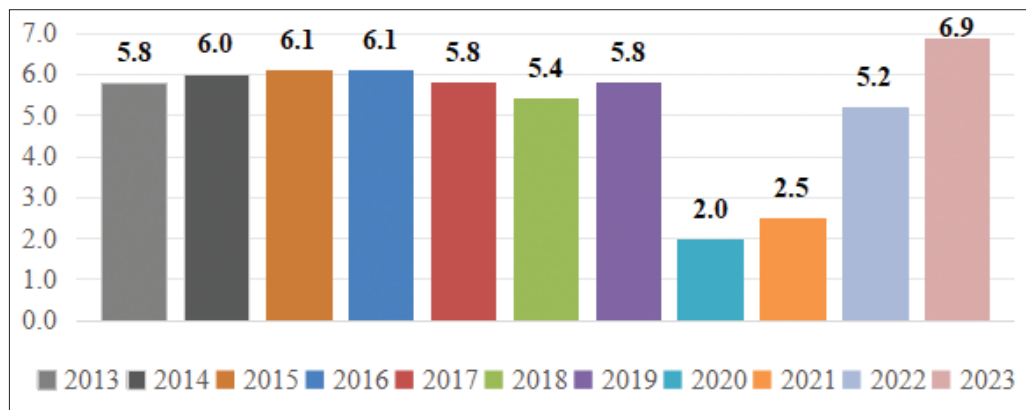


Рис. 1. Суммарный отток рабочей силы из стран АСЕАН, 2013–2023 гг.⁵

Основной причиной такого резкого роста стали Филиппины, где число иностранных работников увеличилось в 1,9 раза и превысило 2,3 млн чел., что является самым высоким показателем за всю историю наблюдений начиная с 2013 г. (табл. 4). Второй основной страной происхождения азиатских трудовых мигрантов в 2023 г. стал Бангладеш, где 1,3 млн чел. выехали на заработки (+15 % по сравнению с 2022 г.).

Таблица 4

Отток рабочей силы из стран АСЕАН, 2013–2023 гг., млн чел.⁶

Страна	2013	2021	2022	2023	2022/2023, % изменение	2013/2023, изменение в тыс. чел.
Филиппины	1 836	743	1 206	2 331	93	495
Бангладеш	409	617	1 136	1 305	15	896
Пакистан	620	288	832	863	4	243
Непал	451	72	349	494	42	43
Индия	817	133	373	398	7	–419
Шри Ланка	293	122	311	298	–4	5

⁵ Составлено по данным: Labor migration in Asia: trends, skills certification and seasonal work. URL: https://www.oecd.org/en/publications/labor-migration-in-asia_9b45c5c4-en.html

⁶ Там же.

Страна	2013	2021	2022	2023	2022/2023, % изменение	2013/2023, изменение в тыс. чел.
Индонезия	512	73	201	275	37	-237
Мьянма	67	3	187	203	8	136
Вьетнам	88	45	143	160	12	72
Таиланд	131	37	88	104	18	-27
Лаос	23	0	53	87	65	64

Третьей страной происхождения азиатских мигрантов стал Пакистан, из которого 863 тыс. чел. были зарегистрированы для работы за рубежом. Этот умеренный рост на 4 %, по сравнению с 2022 г., также является самым высоким показателем за всю историю.

Число рабочих мест за рубежом в Мьянме в 2023 г. увеличилось на 8 %, общий рост мигрантов за рубеж на протяжении 2013–2023 гг. составил 136 тыс. чел.

Очень резкий рост также произошел в Непале, Индонезии и Лаосе. В течение 2022–2023 финансового года около 500 тыс. непальских рабочих уехали за границу, что на 42 % больше, чем в предыдущем году. Трудовая миграция из Индонезии увеличилась на 37 % в 2023 г. и достигла 275 тыс. чел., однако такой бурный рост наблюдается только на протяжении 2022–2023 финансового года. Если рассматривать отток рабочей силы из Индонезии на протяжении 2013–2023 гг., следует отметить снижение оттока мигрантов на 237 тыс. чел. В 2023 г. Лаос покинули 87 тыс. чел., что стало рекордным показателем оттока мигрантов начиная с 2013 г.

В Индии в 2023 г. разрешение на эмиграцию получили почти 400 тыс. работников, что на 7 % больше, чем в 2022 г. Однако, по сравнению с 2013 г., отток мигрантов снизился до 419 тыс. чел., т. е. на 51 %. В Таиланде данные за 2023 г. указывают на увеличение числа размещений на 18 %, по сравнению с 2022 г., однако это ниже уровня 2013 г., хотя объемы размещения в Таиланде ниже, чем в большинстве других стран⁷.

В 2023 г. за границу уехало рекордное количество вьетнамских рабочих — 160 тыс. чел., что на 12 % больше, чем в 2022 г. Это также значительно превышает целевой показатель правительства, который был установлен на уровне 110–120 тыс. работников на 2023 г.

В 2023 г. в Шри-Ланке было зарегистрировано 298 тыс. выездов на заработки за рубеж, что немного меньше, чем в 2022 г., но все еще находится на очень высоком уровне, по сравнению с историческими показателями.

В целом более половины потоков трудовой миграции направляется в страны Персидского залива, особенно в Саудовскую Аравию, которая стала местом назначения более чем для 1,6 млн азиатских рабочих в 2023 г. Объединенные

⁷ Labor migration in Asia: trends, skills certification and seasonal work. URL: https://www.oecd.org/en/publications/labor-migration-in-asia_9b45c5c4-en.html

Арабские Эмираты были второй основной страной Персидского залива, в которую в 2023 г. прибыло 783 тыс. азиатских трудящихся-мигрантов.

Согласно данным о трудоустройстве в странах происхождения, около 1,2 млн работников из Азии отправились в Страны АСЕАН в 2023 г., что вдвое больше, чем в 2022 г. (табл. 5).

Таблица 5

**Потоки рабочей силы в страны АСЕАН по назначению и происхождению,
тыс. мигрантов⁸**

Страна происхождения	Страна назначения			
	Сингапур	Малайзия	Таиланд	Всего
Индонезия	7,898	72,260	–	83,030
Непал	220	219,357	29	220,468
Бангладеш	53,265	351,683	–	406,029
Индия	–	15,319	4	15,323
Пакистан	87	20,905	–	21,138
Филиппины	179,847	30,720	–	210,567
Таиланд	3,690	8,369	–	12,640
Вьетнам	1,355	480	–	1,835
Шри-Ланка*	1,178	266	36	1,480
Мьянма	19,640	48,654	98,664	166,958
Камбоджа*	47	0	18,417	18,464
Всего	620,873	1 513,267	186,081	1,191,120

Примечание. * — данные за 2022 г.

Сингапур — одна из наиболее важных стран для азиатских трудовых мигрантов, которая принимает большое количество работников из Филиппин — 179,847 тыс. мигрантов, что на 141 % больше, чем в 2010-х гг., и из Бангладеш — 53,265 тыс. мигрантов.

Малайзия, которая на сегодняшний день является основной принимающей страной, приняла более половины из них — 1 513,267 тыс. чел. Число трудящихся-мигрантов, отправленных из Бангладеш, в 2023 г. увеличилось в семь раз и достигло 351 683 тыс. чел., а число мигрантов из Непала увеличилось в восемь раз и составило 219 357 тыс. чел. В 2023 г. в Малайзию было направлено больше трудовых мигрантов из других азиатских стран, чем в 2022 г., например Индонезия направила 72 260 тыс. работников (+67 % по сравнению с 2022 г.), Филиппины — 30 720 тыс. рабочих, что вдвое больше, чем в 2022 г., а Пакистан — 20 905, что в три раза больше⁹.

В конце 2010-х гг. Таиланд принимал более 200 тыс. рабочих из Мьянмы в год. Восстановление этого канала трудовой миграции началось только во второй половине 2022 г., приблизившись к прежним уровням (100 тыс. чел.

⁸ Составлено по данным: Labor migration in Asia: trends, skills certification and seasonal work. URL: https://www.oecd.org/en/publications/labor-migration-in-asia_9b45c5c4-en.html

⁹ Там же.

за 6 месяцев), но потоки, наблюдавшиеся в первом полугодии 2023 г., указывают на относительно заметное снижение — до 50 тыс. чел.

Согласно данным отчета «Трудовая миграция в Азии: тенденции, квалификационные навыки и сезонная работа» [9] Международной организации труда за 2024 г., в настоящее время Филиппины являются страной происхождения с самой высокой долей женщин в оттоке населения, опережая Индонезию, которая лидировала до 2021 г. В 2021 г. рекордные 88 % оттока работников из Индонезии составляли женщины, но в 2022 и 2023 гг. этот показатель снизился до уровня 2016 г., немного превысив 60 %.

Исторически так сложилось, что Шри-Ланка долгое время была страной назначения для работников в сфере домашнего хозяйства и ухода за больными, в основном женщин. В результате до середины 2000-х гг. в Шри-Ланке проживало подавляющее большинство женщин. В настоящее время доля женщин восстановилась и составила в 2023 г. 45 %.

В Камбодже в 2023 г. женщины составляли 41 % зарубежной рабочей силы страны, что соответствует среднему показателю, зафиксированному в период с 2016 по 2020 г. Доля женщин среди вьетнамских работников, выезжающих за границу, несколько снизилась в период с 2016 по 2022 г. — с 36 до 34 %, но данные за 2023 г. показывают рост до 35 %.

Бангладеш — единственная страна, где доля женщин в оттоке рабочей силы заметно снизилась. После роста до 17 % в 2019 г. эта доля с тех пор регулярно снижалась и составила 5,6 % в 2023 г., главным образом из-за изменения структуры оттока работников в Саудовскую Аравию, который в 2016 г. был сбалансирован по гендерному признаку, но в 2023 г. составлял лишь 13 % женщин. В 2023 г. поток мигрантов из Бангладеш в Малайзию был преимущественно мужским, поэтому увеличение притока в Малайзию привело к увеличению доли мужчин в общем числе работающих. В настоящее время в Малайзии разрешено трудоустройство в секторах, где занято мало женщин (например, в строительстве и сельском хозяйстве на плантациях)¹⁰.

Значительная часть мигрантов из азиатских стран, работающих в государствах Персидского залива или Азии, заняты в области низкоквалифицированного труда, в основном в строительстве или домашнем хозяйстве, уходе за больными. Однако до 2020 г. были заметны явные признаки повышения среднего уровня квалификации. Пандемия COVID-19 и последовавший за ней период восстановления существенно повлияли на миграционную ситуацию. В результате в зависимости от страны происхождения отток работников по уровню квалификации изменился в разных направлениях.

¹⁰ Labor migration in Asia: trends, skills certification and seasonal work. URL: https://www.oecd.org/en/publications/labor-migration-in-asia_9b45c5c4-en.html

На Филиппинах наблюдается привлечение в качестве домашней прислуги более половины всех мигрантов, в Шри-Ланке — около четверти. Среди пакистанских рабочих, зарегистрированных для трудоустройства за рубежом, доля квалифицированных работников достигла своего пика в 50 % в период с 2019 по 2021 г. К 2023 г. она снизилась до 44 %, что наблюдалось в середине 2010-х гг. И, наоборот, доля низкоквалифицированных работников, составлявшая 46 %, была самой высокой начиная с 2017 г. В 2023 г. профессиональный состав работников Шри-Ланки, выезжавших на заработки за границу, вернулся на прежний уровень. Доля высококвалифицированных работников, которая постепенно увеличивалась с 41 % в 2015 г. до 49 % в 2021 г., снизилась до 41 % как в 2022-м, так и в 2023 г.¹¹

Уровень образования индонезийских рабочих растет с 2015 г., несмотря на снижение в 2022 г., последнее, скорее всего, связано с потребностями в низкоквалифицированных работниках в начале экономического подъема. В 2023 г. 47 % работников имели хотя бы среднее образование, что на 20 % больше, чем в 2017 г. Доля тех, кто получил хотя бы среднее образование, с 2021 г. составила всего 3 %.

Данные по Бангладеш за весь период несопоставимы, но, несмотря на гораздо более высокие общие показатели, в 2022 г. было задействовано несколько больше квалифицированных работников, чем в 2021 г. В 2023 г. количество сотрудников, работающих в Бангладеш, было совершенно иным: 27 % из них были квалифицированными, а 20 % — частично квалифицированными, что, возможно, стало следствием резкого увеличения числа сотрудников, работающих в Малайзии.

Заключение

Результаты, полученные в ходе компаративного анализа структуры населения и миграционных потоков в странах АСЕАН, позволяют сделать следующие выводы:

1. Структура населения неоднородна, что выражается в процентном соотношении городского населения к сельскому, значении коэффициента рождаемости; также в относительно более развитых странах региона ярко выражены процессы старения.

2. Значительный отток работников из региона (6,9 млн чел.) связан с выездом граждан из Филиппин, Бангладеш, Пакистана, Непала, Лаоса, Вьетнама в качестве низкоквалифицированной рабочей силы, задействованной преимущественно в строительстве или домашнем хозяйстве в роли прислуги. Около половины мигрантов направились в такие страны, как Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты.

¹¹ Labor migration in Asia: trends, skills certification and seasonal work. URL: https://www.oecd.org/en/publications/labor-migration-in-asia_9b45c5c4-en.html

3. Гендерный состав работников, мигрирующих в целях осуществления трудовой деятельности в страны Азии, демонстрирует относительную стабильность для каждой страны происхождения. В целом кризис, вызванный COVID-19, оказал непропорциональное влияние на женскую миграцию и снизил долю женщин в оттоке населения.

Обобщая полученные результаты, подчеркнем, что ключевыми направлениями миграционной политики по стабилизации в регионе являются следующие: повышение уровня продолжительности жизни посредством формирования системы медицинского обслуживания населения; модернизация системы образования, направленная на подготовку высококвалифицированных специалистов, а также увеличение академической мобильности не только среди стран региона, но и за его пределами; разработка и реализация национальных и региональных программ, способствующих повышению уровня жизни населения и др.

Список источников

1. Lee E. S. A Theory of Migration // *Demography*. 1966. № 3. P. 47–57.
2. Канаев Е. А., Агапова М. А., Базанкова Д. А. Расширение контактов между людьми или направления сотрудничества стран АСЕАН // *Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития*. 2018. Т. 1. № 2 (39). С. 59–68. URL: [https://www.ivran.ru/sites/41/files/SEA2018n2\(39\)p59-68.pdf](https://www.ivran.ru/sites/41/files/SEA2018n2(39)p59-68.pdf) (дата обращения: 27.02.2025).
3. Мосяков Д. В. АСЕАН – Россия: «момент истины» в двусторонних отношениях // *Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития*. 2022. № 3 (56). С. 30–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/asean-rossiya-moment-istiny-v-dvustoronnih-otnosheniyah> (дата обращения: 01.03.2025).
4. Harris J. R., Todaro M. P. Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis // *American Economic Review*. 1970. LX. P. 126–142.
5. Володин А. Г. Миграции из Юго-Восточной Азии в Западную Европу: историко-экономические начала и современные проблемы // *Вестник Российской академии наук*. 2023. Т. 93. № 1. С. 9–20. URL: <https://sciencejournals.ru/cgi/getPDF.pl?jid=vestnik&year=2023&vol=93&iss=1&file=Vestnik2301011Volodin.pdf> (дата обращения: 01.03.2025).
6. Преображенская А. А., Князев П. Ю. Формирование миграционной системы в Юго-Восточной Азии // *Международная торговля и торговая политика*. 2018. № 4. С. 71–89. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-migratsionnoy-sistemy-v-yugo-vostochnoy-azii> (дата обращения: 20.02.2025).
7. Чапенко И. П. Регионализация миграционных процессов // *Контурь глобальных трансформаций*. 2017. № 10 (4). С. 70–85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalizatsiya-migratsionnyh-protsessov> (дата обращения: 25.01.2025).

References

1. Lee E. S. A Theory of Migration // *Demography*. 1966. № 3. P. 47–57.
2. Kanaev E. A., Agapova M. A., Bazankova D. A. Rasshirenije kontaktov mezhdru lyud' mi ili napravleniya sotrudnichestva stran ASEAN // *Yugo-Vostochnaya Aziya: aktual'ny'e problemy` razvitiya*. 2018. T. 1. № 2 (39). S. 59–68. URL: [https://www.ivran.ru/sites/41/files/SEA2018n2\(39\)p59-68.pdf](https://www.ivran.ru/sites/41/files/SEA2018n2(39)p59-68.pdf) (data obrashheniya: 27.02.2025).

3. Mosyakov D. V. ASEAN – Rossiya: «moment istiny» v dvustoronnix otnosheniyax // Yugo-Vostochnaya Aziya: aktual'ny'e problemy` razvitiya. 2022. № 3 (56). S. 30–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/asean-rossiya-moment-istiny-v-dvustoronnih-otnosheniyah> (data obrashheniya: 01.03.2025).
4. Harris J. R., Todaro M. P. Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis // American Economic Review. 1970. LX. P. 126–142.
5. Volodin A. G. Migracii iz Yugo-Vostochnoj Azii v Zapadnyu Evropu: istoriko-e`konomicheskie nachala i sovremenny`e problemy` // Vestnik Rossijskoj akademii nauk. 2023. T. 93. № 1. S. 9–20. URL: <https://sciencejournals.ru/cgi/getPDF.pl?jid=vestnik&year=2023&vol=93&iss=1&file=Vestnik2301011Volodin.pdf> (data obrashheniya: 01.03.2025).
6. Preobrazhenskaya A. A., Knyazev P. Yu. Formirovanie migracionnoj sistemy` v Yugo-Vostochnoj Azii // Mezhdunarodnaya trgovlya i trgovaya politika. 2018. № 4. S. 71–89. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-migratsionnoy-sistemy-v-yugo-vostochnoy-azii> (data obrashheniya: 20.02.2025).
7. Czapenko I. P. Regionalizaciya migracionny`x processov // Kontury` global'ny`x transformacij. 2017. № 10 (4). S. 70–85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalizatsiya-migratsionnyh-protsessov> (data obrashheniya: 25.01.2025).

Информация об авторе / Information about the author

Бондаренко Ирина Станиславовна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной экономики Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, Россия.

Bondarenko Irina Stanislavovna — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the International Economy Department, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhaylo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Russia.

bondarenkois@yandex.ru



УДК 338.45:669

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-105-115

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В МЕТАЛЛУРГИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Крылов Александр Николаевич

Государственный университет управления,
Москва, Россия,

fin100@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0689-5525>

Мозговой Александр Иванович

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,

mozgovoy_a@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3662-8054>

Аннотация. В статье авторы проанализировали современное состояние инвестиционной деятельности в металлургии, выявили проблемы в реализации инвестиционных проектов, перспективы развития данной деятельности в отрасли. Для анализа была выбрана компания «МетПромСтрой», ведущий ЕРС-подрядчик (полный цикл реализации проектов) в России. Авторами исследованы особенности и проблемы данной деятельности с учетом методологии реализации инвестиционных проектов, переходом на новых поставщиков оборудования, ограничений. Каждой проблеме дана подробная характеристика, раскрыты причины ее возникновения и пути решения, в заключение сформулированы краткие итоги исследования.

Ключевые слова: инвестиционный проект, ЕРС-подрядчик, инжиниринг, предпроектные решения, модернизация, металлургические компании, ограничения.

UDC 338.45:669

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-105-115

PROBLEMS AND PROSPECTS OF INVESTMENT PROJECTS IN METALLURGY IN CONDITIONS OF RESTRICTIONS

Krylov Alexander Nikolaevich

State University of Management,
Moscow, Russia,

fin100@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0689-5525>

Mozgovoy Alexander Ivanovich

Moscow City University,
Moscow, Russia,

mozgovoy_a@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3662-8054>

Abstract. In the article, the authors analyzed the current state of investment activity in metallurgy, identified problems in the implementation of investment projects, and prospects for the development of this activity in the industry. For the analysis, MetPromStroy, a leading EPC contractor (full cycle of project implementation) in Russia, was selected. The authors studied the features and problems of this activity, taking into account the methodology for implementing investment projects, the transition to new equipment suppliers, and restrictions. Each problem is given a detailed description, the reasons for its occurrence and solutions are disclosed, and a summary of the study is formulated in the conclusion.

Keywords: investment project, EPC contractor, engineering, pre-project solutions, modernization, metallurgical companies, restrictions.

Введение

Развитие бизнеса постоянно находится в зависимости от активности инвестиционной деятельности. Однако эффективность инвестиций во многом определяется тем, насколько грамотно они осуществляются, иначе это приводит к серьезным потерям, затягиванию инвестиционных проектов по времени, допущению серьезных технологических ошибок [1–2].

Объектом настоящего исследования стала компания «МетПромСтрой», являющаяся одним из крупных EPC-подрядчиков и осуществляющая полный цикл реализации проектов для горно-обогатительных, а также металлургических промышленных предприятий.

Предметом исследования является общее состояние инвестиционной деятельности в металлургии, а также проблемы и перспективы, связанные с реализацией инвестиционных проектов в металлургии в условиях ограничений.

Основное исследование

Инвестиционные проекты, осуществляющие капитальные вложения в промышленные компании, подразделяются на следующие категории:

– первая категория нацелена на поддержание имеющихся мощностей; здесь проекты реализуются как плановые ремонты текущего характера, а также подразумевают несущественную модернизацию; общий бюджет таких проектов, как правило, не более 3–5 млрд руб.;

– вторая категория проектов нацелена на комплексное развитие имеющихся и создание новых, более совершенных производственных мощностей; здесь речь идет уже о более чем двадцатимиллиардном бюджете и комплексном подходе к реализации инвестиционного проекта, включая все стадии — от начала (предпроектные работы) и до конца (ввод в эксплуатацию) проекта; именно на таких проектах специализируется компания «МетПромСтрой».

Такую структуру наглядно можно увидеть на примере инвестиций ПАО «Северсталь», где в 2024 г. для этих целей было запланировано 119 млрд руб., что составляет 164 % к уровню 2023 г. В частности, 45,4 % от капитальных вложений направлены на поддержку имеющихся производственных мощностей, а 40,3 % — на комплексное развитие имеющихся и создание новых, более совершенных производственных мощностей. Кроме того, 8,4 % инвестиций были выделены в области информационных технологий, 5,9 % — на охрану труда, экологию, безопасность¹. При этом данная металлургическая компания при принятии инвестиционных решений ориентируется на серьезный анализ как имеющихся рыночных условий, так и долгосрочных трендов в отрасли.

Если оценивать инвестиционную деятельность в металлургической отрасли в целом, то за последние 25 лет совокупный объем инвестиций в модернизацию производства, внедрение современных технологий и освоение выпуска новых видов продукции черной металлургии превысил 3 трлн руб. [3].

Следовательно, первую категорию проектов (поддержания мощностей) компании металлургической отрасли реализуют без привязки к существующим условиям на рынке, поскольку они осуществляются на плановой основе и нацелены лишь на текущее поддержание имеющихся мощностей. При проведении серьезных капитальных ремонтов, включающих в себя некоторую модернизацию крупных производственных мощностей, обычно используются внешние исполнители в качестве подрядчиков. В подобных случаях в качестве исполнителя может быть привлечена анализируемая компания «МетПромСтрой».

Вторая категория проектов (технологического развития) в современных реалиях осуществляется не так уж активно, и часто они не завершаются до конца. Как следует из анализа практической деятельности таких компаний, как «МетПромСтрой», подавляющая часть их заказчиков обращаются к ним как к ЕРС-подрядчикам, за помощью на стадии предпроектных работ,

¹ «Северсталь» объявляет о плане инвестиций на 2024 год // Северсталь: официальный сайт. URL: <https://severstal.com/rus/media/archive/severstal-obyavlyayet-o-plane-investitsiy-na-2024-god/>

обоснований и т. п., но до финальной стадии реализации проекта так и не доходят. По данным компании «МетПромСтрой», только 8–10 % заказчиков доходят по последней, активной стадии реализации крупных инвестиционных проектов [4].

По мнению авторов, объяснением такого положения дел с разработкой и реализацией крупных инвестиционных проектов технологического развития являются две основные причины:

- первая причина связана с общим ухудшением финансово-экономического состояния металлургических предприятий, которое произошло на фоне роста ключевой ставки Банка России, падения спроса на металлопродукцию и укрепления курса рубля;

- вторая причина сопряжена с удорожанием всех существенных составляющих бюджета инвестиционного проекта в течение всего длительного срока разработки и реализации крупных проектов (начиная от предпроектной проработки и заканчивая пуско-наладкой); в результате общий бюджет проекта может значительно вырасти и компания будет вынуждена отложить или временно заморозить проект.

Однако инвестиционные проекты, отнесенные государством к категории приоритетных, выпадают из этого правила, поскольку пользуются мерами поддержки от федерального бюджета в рамках государственных программ и проектов. Критерии отбора компаний-претендентов для включения в программу государственной поддержки проектов развития довольно жесткие [5].

В 2025 г. государство обратило внимание на усугубляющиеся проблемы в горно-металлургическом комплексе страны и приступило к разработке мер государственной поддержки данной отрасли. До этого момента металлургическим, горнодобывающим и горно-обогачительным компаниям было трудно добиться включения их в программу государственной поддержки для реализации инвестиционных проектов второй категории.

Отметим также, что в последнее время в отрасли появилось значительное количество запросов на проработку инвестиционных проектов в области:

- реконструкции физически и морально изношенных крупных основных фондов как в отечественных, так и в зарубежных металлургических компаниях (особенно это актуально для коксовых батарей);

- сооружения (создания) установок, производящих металлизированные окатыши, а также горячбрикетированное железо; такие проекты актуальны для компании «Северсталь», а также для ряда других крупных металлопроизводителей [6].

По мнению авторов, в процессе такой работы получит достаточно хороший импульс для совершенствования и развития отечественная школа проектирования, а также сама технология производства в нашей стране оборудования для необходимых в металлургической промышленности агрегатов.

Другим важным моментом, характеризующим современное состояние инвестиционной деятельности в металлургии, являются сложности взаимодействия с новыми (китайскими, индийскими и др.) поставщиками оборудования [4].

За десятилетия сотрудничества с европейскими машиностроительными компаниями отечественными участниками инвестиционных проектов было достигнуто, по мнению экспертов компании «МетПромСтрой», очень продуктивное взаимодействие и безусловное понимание особенностей и специфики российских требований и нормативов всех процессов, начиная от проектирования и заканчивая доставкой произведенного (готового) оборудования в Россию.

Исследуемая нами компания внесла существенный вклад в проектирование, строительство и запуск в промышленную эксплуатацию порядка десяти крупных и средних металлургических и горно-обогатительных объектов (новых заводов, новых производств в рамках существующих предприятий) в тесном сотрудничестве с европейскими компаниями-партнерами².

В настоящее время данная компания осуществляет реализацию целого ряда серьезных инвестиционных проектов совместно с Китайской Народной Республикой (КНР). В число этих проектов входят инвестиционные капиталовложения в развитие сталеплавильных производств, а также проекты развития прокатных производств. Благодаря сотрудничеству с китайскими партнерами в Россию поставлено в общей сложности более шестидесяти тонн изготовленного в КНР оборудования по российской проектной документации.

Методологически любой инвестиционный проект стартует с того, что сначала осуществляется инжиниринг основного оборудования. По результатам данного процесса выполняется разработка необходимой документации, которая нужна для того, чтобы построить новый завод. Сюда входит как проектная, так и различная рабочая документация. От того, как быстро и качественно будет реализован этап инжиниринга, существенно зависят последующие этапы инвестиционного проекта, начало этапа строительства и, соответственно, этап запуска в промышленную эксплуатацию завода.

Проектный опыт компании «МетПромСтрой» показывает, что заказчик инвестиционного проекта теряет многие десятки миллионов рублей за каждый день отодвигания сроков завершения инвестиционного проекта и, соответственно, отсрочки запуска товарного производства по причине расширения временных рамок этапов строительства из-за некачественно и долго осуществляемого инжиниринга основного оборудования и других недостатков и срывов проектировочных процессов. Все это необходимо учитывать заказчику, обсуждая и согласовывая с ЕРС-подрядчиком стоимость и качество его услуг. Однажды сэкономив на услугах ЕРС-подрядчика, заказчик может получить некачественный предпроектный инжиниринг, увеличение сроков строительства, срыв начала производства продукции и многомиллионные ежедневные убытки, а также потерю своей деловой репутации.

² Проблемные зоны при реализации инвестпроектов в горно-металлургическом комплексе.
URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/324618639>

Как показывает опыт работы с китайскими компаниями, существует потребность в том, чтобы отечественные и китайские специалисты взаимно присутствовали друг у друга (в России и Китае) на всех этапах в процессе проектирования, изготовления и монтажа оборудования, при этом российским специалистам обязательно необходимо сопровождать и адаптировать китайский инжиниринг под отечественные требования и стандарты. Для этих целей компания «МетПромСтрой» открыла целый ряд представительств (офисов) в Китае. Ее специалисты уже на местах осуществляют взаимодействие с китайскими изготовителями технологического оборудования, включая этапы инжиниринга и его адаптации под отечественные стандарты, а также технический контроль оборудования непосредственно перед его отгрузкой в Россию³.

Учитывая многолетний опыт анализируемой компании, следует отметить тот факт, что при должной организации со стороны российского ЕРС-подрядчика всего процесса поиска и отбора китайских машиностроительных компаний, а также правильного оформления с ними контрактной документации и контроля за исполнением процесса изготовления оборудования — качество получаемого оборудования будет сопоставимо с европейскими производителями аналогичного оборудования.

Дополнительным сдерживающим фактором выступают также введенные санкции, из-за которых между российской и китайской сторонами в ходе реализации анализируемых инвестиционных проектов возникают дополнительные сложности, искать выход из которых приходится совместно, в том числе путем удорожания стоимости и увеличения сроков данных проектов.

Если же обратиться к российскому машиностроению, то можно заметить, что оно уверенно расширяет номенклатуру изделий и наращивает объемы поставок технологического оборудования для горно-металлургических предприятий, а профильные отраслевые органы, в свою очередь, уделяют повышенное внимание развитию российского тяжелого машиностроения. Одним из примеров такого подхода является прошедший в рамках выставки «Металл-Экспо 2024» Координационный совет по металлургии при Минпромторге России, где обсуждалось стимулирование увеличения закупок российского оборудования при реализации инвестиционных проектов. Также стоит отметить большую работу, проводимую Международным союзом «Металлургмаш» по координации взаимодействия машиностроительных заводов и отраслевых заказчиков, в том числе разработку каталога технологического оборудования, производимого российскими предприятиями.

За последние годы в России активно развиваются направления проектирования и строительства горно-обогатительных производств и сталеплавильных мощностей. Для таких проектов есть все предпосылки изготовления многих позиций оборудования отечественными производителями [7].

³ Проблемные зоны при реализации инвестпроектов в горно-металлургическом комплексе.
URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/324618639>

Значительно менее динамично подобные процессы идут в области изготовления оборудования для листопрокатного производства (прокатные станы, средства термообработки, агрегаты покрытий и др.), однако определенные меры стимулирования российских машиностроителей предпринимаются и в этом направлении.

Если анализировать сами процессы проектной деятельности, то основными причинами срыва сроков и увеличения бюджетов проектов, по мнению экспертов, являются следующие преобладающие проблемы.

Первая проблема — это недостаточные компетенции у самих заказчиков сложно-технических инвестиционных проектов. Они не до конца осознают не только масштаб действий, но и недостаточно хорошо знают и понимают саму методологию проектного управления такими проектами. Также здесь необходима командная совместная работа самого разного рода специалистов и организаций, работающих на всех стадиях — от проектирования, изготовления и до строительства и эксплуатации, и причем от самого начала проекта и до самого его завершения. Эта проблема настолько серьезная, что ее решение рассматривается на федеральном уровне. Профильные государственные ведомства работают над повышением компетенций по проектному управлению сложнотехническими инвестиционными проектами. Она решается совместно с такими лидерами металлургической отрасли, как «Евраз», «Норникель», «Северсталь», которые имеют большой опыт в сфере проектного управления крупными сложнотехническими инвестиционными проектами [8].

Вторая проблема — недостаточная глубина проработки самих проектно-инвестиционных решений. Часто допускаются методические и технические ошибки в определении первоначальных сроков и объема бюджета предстоящего инвестиционного проекта. Отсутствуют правильные представления о параллельности хода реализации таких основных процессов, как проектирование и строительство производственных зданий и иной промышленной инфраструктуры, а также процесс производства технологического оборудования в компаниях-изготовителях при одновременной увязке всего этого с управлением техническими параметрами и бюджетом инвестиционного проекта на всех его этапах [9–11]. Как показывает опыт ошибок многих заказчиков инвестиционных проектов, бюджет проекта утверждается при одних технических характеристиках и параметрах, которые потом серьезно корректируются, а объем бюджета и сроки проекта остаются неизменными либо пересматриваются лишь незначительно, что приводит к существенным проблемам где-то уже на середине срока реализации проекта. Это серьезная проблема, одной из причин которой выступает несистемная работа служб и подразделений заказчика, отсутствие практики периодической актуализации бюджета и сроков крупного инвестиционного проекта, причем на всех стадиях его жизненного цикла, что является неотъемлемой частью методологии управления такими проектами [12–14].

Наконец, третья проблема — недостаточно хорошо подготовленный договор для организации изготовления, доставки и монтажа технологического

оборудования, которое необходимо для основного производства заказчика. Это крайне сложный документ, который требует до мельчайших мелочей проработки всех вопросов производства, контроля качества, доставки и монтажа, всех сроков и нюансов, а также ответственности при их нарушении. Недостаточно хорошо подготовленный такой договор служит одной из причин увеличения сроков реализации крупных инвестиционных проектов, удорожания стоимости и снижения качества будущей продукции заказчика.

Важно также отметить, по мнению авторов, что сегодня существует реальный интерес к российским компаниям и технологиям. В первую очередь это касается наших соседей — Казахстана, Узбекистана и Беларуси. Более того, имеется успешный опыт привлечения российского финансирования совместно с Российским экспортным центром для строительства заводов под ключ за рубежом.

Так, в 2020 г. были построены и сданы в эксплуатацию Ташкентский металлургический завод (Узбекистан) и Миорский металлургический завод (Беларусь). Оба проекта имели общий бюджет около 500 млн долл., из которых более 50 % были направлены на финансирование поставок российских материалов и оборудования, а также на привлечение российских строительных компаний.

Заключение

Таким образом, в целом по результатам проведенного авторами исследования можно отметить следующее:

- существуют две основные проблемы, тормозящие реализацию больших инвестиционных проектов: снижение рентабельности и прибыли металлургических компаний и рост в течение всего периода реализации проектов стоимости всех видов ресурсов;
- исключение из этой тенденции — проекты, которые поддерживает Правительство РФ как приоритетные, используя различные меры государственной поддержки по разным программам, предъявляя к ним жесткие критерии отбора;
- характерной особенностью современной инвестиционной деятельности в металлургии выступают сложности взаимодействия с новыми (китайскими, индийскими и др.) поставщиками оборудования, которые преодолеваются посредством тесной совместной двусторонней работы в КНР и на строительных объектах в России;
- российские поставщики оборудования расширяют номенклатуру изделий и наращивают объемы поставок технологического оборудования для горно-металлургических предприятий, при этом профильные органы уделяют повышенное внимание развитию отечественного тяжелого машиностроения;

– к основным причинам срыва сроков и увеличения бюджетов проектов относятся три основные проблемы: отсутствие у многих заказчиков понимания методологии проектного управления сложными технологическими проектами; недостаточно глубокая проработка предпроектных решений, а также неверная стартовая оценка бюджета и сроков реализации; некачественная подготовка контракта на поставку основного технологического оборудования;

– для усиления российских позиций и возможностей как в части поставок инжиниринга и оборудования, так и в части работы за рубежом необходимо иметь свое доступное финансирование и гарантии;

– «МетПромСтрой» и другие российские ЕРС-подрядчики имеют обширный инженерный опыт в проектировании и строительстве металлургических и горнодобывающих предприятий, необходимый для успешной работы на международном инвестиционно-промышленном рынке.

Список источников

1. Устойчивое пространственное развитие: Проектирование и управление / Н. В. Комов [и др.]. М.: Губарев Евгений Владимирович, 2021. 752 с.

2. The simulation of the development of innovation systems in the countries-participants of the union state / R. Abramov [et al.] // International Journal of Mechanical Engineering and Technology. 2018. Vol. 9. №. 7. P. 1112–1119.

3. Сикамова А. Сталь без спроса // Монокль. 17.02.2025. URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/08/stal-bez-sprosa/> (дата обращения: 05.03.2025).

4. Ляховский Д. Проблемные зоны при реализации инвестпроектов в ГКМ // Металлоснабжение и сбыт. 2025. № 2. С. 26–27.

5. Юдин Н. Н. Инструменты государственной поддержки и стимулирования развития «Индустрии 4.0» в промышленном секторе экономики // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2022. № 2 (32). С. 24–35. DOI: 10.25688/2312-6647.2022.32.2.03

6. Ляховский Д. Северсталь стремится стать лидером металлургии будущего // Металлоснабжение и сбыт. 2024. № 10. С. 24–25.

7. Игнатенко Т. Эпоха перемен: как сохранить устойчивость // Металлоснабжение и сбыт. 2024. № 10. С. 112–113.

8. Оценка конкурентных преимуществ стран-лидеров мирового современного сталеплавильного производства / С. В. Богданов [и др.] // Электрометаллургия. 2024. № 7. С. 33–40. DOI: 10.31044/1684-5781-2024-0-7-33-40

9. Свистунов В. М., Лобачев В. В. Влияние глобальной цифровизации на внутри-организационные изменения в компании // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 1 (219). С. 67–77. DOI: 10.46554/1993-0453-2023-1-219-67-77

10. Абрамов Р. А. Особенности организации венчурных инвестиций в региональные инновационные проекты // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. Т. 5. № 20 (53). С. 26–32.

11. Голубев С. С., Дюндик Е. П., Скубрий Е. В. Методы и модели решения задач классификации при инновационном прогнозировании научно-технологического развития с использованием интеллектуального анализа «больших» данных // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2018. № 4 (18). С. 8–16. DOI: 10.25688/2312-6647.2018.18.4.1

12. Анализ социально-экономического развития Российской Федерации за 2020 год: в 2 ч. / В. И. Алешникова [и др.]; Мин-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Гос. ун-т управления, Науч.-исслед. ин-т «Управление цифровой трансформацией экономики». Ч. 1. М.: Гос. ун-т управления, 2021. 239 с.
13. Формирование региональной инновационной системы как фактор устойчивого развития экономики регионов: монография / В. В. Строев [и др.]. М.: Гос. ун-т управления, 2023. 87 с.
14. Гудков Б. Н., Гуськов Ю. В. Обоснование приоритетного выбора инвестиционных проектов на основе метода анализа иерархий // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2022. № 2 (32). С. 55–65.

References

1. Ustojchivoe prostranstvennoe razvitie: Proektirovanie i upravlenie / N. V. Komov [i dr.]. M.: Gubarev Evgenij Vladimirovich, 2021. 752 s.
2. The simulation of the development of innovation systems in the countries-participants of the union state / R. Abramov [et al.] // International Journal of Mechanical Engineering and Technology. 2018. Vol. 9. №. 7. P. 1112–1119.
3. Sikamova A. Stal' bez sprosa // Monokl'. 17.02.2025. URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/08/stal-bez-sprosa/> (data obrashheniya: 05.03.2025).
4. Lyaxovskij D. Problemny'e zony` pri realizacii investproektov v GMK // Metallosnabzhenie i sby't. 2025. № 2. S. 26–27.
5. Yudin N. N. Instrumenty` gosudarstvennoj podderzhki i stimulirovaniya razvitiya «Industrii 4.0» v promy`shlennom sektore e`konomiki // Vestnik MGPU. Seriya: E`konomika. 2022. № 2 (32). S. 24–35. DOI: 10.25688/2312-6647.2022.32.2.03
6. Lyaxovskij D. Severstal` stremitsya stat` liderom metallurgii budushhego // Metallosnabzhenie i sby't. 2024. № 10. S. 24–25.
7. Ignatenko T. E`poxa peremen: kak soxranit` ustojchivost` // Metallosnabzhenie i sby't. 2024. № 10. S. 112–113.
8. Ocenka konkurentny`x preimushhestv stran-liderov mirovogo sovremennogo staleplavil'nogo proizvodstva / S. V. Bogdanov [i dr.] // E`lektrometallurgiya. 2024. № 7. S. 33–40. DOI: 10.31044/1684-5781-2024-0-7-33-40
9. Svistunov V. M., Lobachev V. V. Vliyanie global'noj cifrovizacii na vnutriorganizacionny'e izmeneniya v kompanii // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta. 2023. № 1 (219). S. 67–77. DOI: 10.46554/1993-0453-2023-1-219-67-77
10. Abramov R. A. Osobennosti organizacii venchurny`x investicij v regional'ny'e innovacionny'e proekty` // Nacional'ny'e interesy`: priority` i bezopasnost`. 2009. T. 5. № 20 (53). S. 26–32.
11. Golubev S. S., Dyundik E. P., Skubrij E. V. Metody` i modeli resheniya zadach klassifikacii pri innovacionnom prognozirovanii nauchno-texnologicheskogo razvitiya s ispol'zovaniem intellektual'nogo analiza «bol'shix» danny`x // Vestnik MGPU. Seriya: E`konomika. 2018. № 4 (18). S. 8–16. DOI: 10.25688/2312-6647.2018.18.4.1
12. Analiz social'no-e`konomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii za 2020 god: v 2 ch. / V. I. Aleshnikova [i dr.]; Min-vo nauki i vy`ssh. obrazovaniya Ros. Federacii, Gos. un-t upravleniya, Nauch.-issled. in-t «Upravlenie cifrovoy transformaciej e`konomiki». Ch. 1. M.: Gos. un-t upravleniya, 2021. 239 s.
13. Formirovanie regional'noj innovacionnoj sistemy` kak faktor ustojchivogo razvitiya e`konomiki regionov: monografiya / V. V. Stroevev [i dr.]. M.: Gos. un-t upravleniya, 2023. 87 s.

14. Gudkov B. N., Gus`kov Yu. V. Obosnovanie prioritetnogo vy`bora investicionny`x proektov na osnove metoda analiza ierarxij // Vestnik MGPU. Seriya: E`konomika. 2022. № 2 (32). S. 55–65.

Информация об авторах / Information about the authors

Крылов Александр Николаевич — кандидат экономических наук, доцент, Государственный университет управления, Москва, Россия.

Krylov Alexander Nikolayevich — PhD in Economics, Associate Professor, State University of Management, Moscow, Russia.

fin100@mail.ru

Мозговой Александр Иванович — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ, Москва, Россия.

Mozgovoy Alexander Ivanovich — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Institute of Economics, Management and Law, MCU, Moscow, Russia.

mozgovoy_a@mail.ru



УДК 005.93:005.591.6

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-116-130

ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НА ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Елкина Ольга Сергеевна

Северо-Западный институт управления
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Санкт-Петербург, Россия,
phdelkina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

Аннотация. Управленческие инновации являются одним из важнейших факторов, которые приводят к повышению инновационного потенциала организации и способствуют формированию конкурентных преимуществ на рынке.

Цель статьи — выявить роль управленческих инноваций в формировании инновационного потенциала организации.

Задачи: проанализировать роль факторов, влияющих на формирование управленческих инноваций, и определить, каким образом управленческие инновации влияют на инновационный продукт, инновационный процесс и маркетинговые инновации.

В основе работы лежит социологическое исследование, в ходе которого был проведен онлайн-опрос 428 предприятий. Структурные взаимосвязи между факторами были определены путем моделирования на основе структурных уравнений.

В исследовании были получены следующие результаты. Во-первых, управленческие инновации положительно влияют на продуктовые, процессные и маркетинговые инновации. Во-вторых, размер организации влияет на роль управленческих инноваций в формировании инновационного потенциала организации. В-третьих, для формирования управленческих инноваций наибольшую значимость имеет такая предпосылка, как ориентация на качество.

В целях формирования инновационной стратегии организации необходимо создать условия для формирования управленческих инноваций через внедрение систем управления качеством. Сформированные управленческие инновации положительно и значительно влияют на стимулирование и развитие продуктовых, процессных и маркетинговых инноваций.

Ключевые слова: управленческие инновации, технологические инновации, маркетинговые инновации, малые и средние предприятия.

UDC 005.93:005.591.6

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-116-130

IMPACT OF MANAGEMENT INNOVATIONS ON ENTERPRISE INNOVATION POTENTIAL

Elkina Olga Sergeevna

Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration North-West Institute of Management,
Saint Petersburg, Russia,
phdelkina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

Abstract. Management innovations are one of the most important factors that lead to an increase in the innovative potential of an organization and contribute to the formation of competitive advantages in the market. The purpose of the article is to identify the role of management innovations in the formation of the innovative potential of the organization. Objectives: to analyze the role of factors influencing the formation of management innovations, and to determine how management innovations affect the innovation product, innovation process and marketing innovations. The work is based on a sociological study, during which an online survey of 428 enterprises was conducted. Structural relationships between factors were determined by modeling based on structural equations. The following results were obtained in the study. First, management innovation has a positive impact on product, process and marketing innovation. Secondly, the size of the organization affects the role of management innovation in shaping the innovative potential of the organization. Thirdly, for the formation of managerial innovations, the most important is such a prerequisite as a focus on quality. In order to form an innovative strategy of the organization, it is necessary to create conditions for the formation of managerial innovations through the introduction of quality management systems. The formed management innovations positively and significantly affect the stimulation and development of product, process and marketing innovations.

Keywords: management innovation, technological innovation, marketing innovation, small and medium enterprises.

Введение

Современные условия функционирования организаций характеризуются высокой степенью неопределенности и нестабильности внешней экономической среды. Такая ситуация формирует неблагоприятные условия для управления, усиливает непредсказуемость хозяйственной деятельности, снижает эффективность маркетинговых стратегий, усложняет организационные процессы и систему мотивации персонала. Возникающие в одном бизнес-процессе проблемы могут провоцировать негативные эффекты в других подсистемах организации, что в конечном итоге приводит к кризисному состоянию всего предприятия. В научной литературе справедливо отмечается, что ключевым источником кризисных явлений служат недостатки управленческих систем. В этой связи особое значение приобретают управленческие инновации, обеспечивающие повышение результативности организационной деятельности и формирование условий для устойчивого развития.

Категория «управленческие инновации» достаточно широко представлена в исследованиях, связанных с их типологией, систематизацией и оценкой полезного эффекта [1–3]. Если обобщить существующие трактовки, то управленческие инновации можно определить как комплекс нововведений в организационной структуре, принципах построения управленческой системы и ее функциональных элементов [4]. Их специфика заключается в формировании уникальной, эффективной и трудновоспроизводимой модели управления, тесно связанной с особенностями функционирования конкретной организации. В отличие от продуктовых или технологических инноваций, управленческие инновации не обладают высокой степенью тиражируемости: они носят индивидуализированный характер, возникают без специализированной инфраструктуры и обусловлены, как правило, спецификой ситуации. Их природа часто нематериальна и плохо формализуема, что осложняет исследовательский процесс.

Ряд ученых, в частности Ф. Даманпур (F. Damanpour) и М. М. Кроссан (M. M. Crossan), отмечают недостаточную изученность факторов, детерминирующих внедрение управленческих инноваций, а также их влияние на формирование и развитие других типов инноваций [1, 5]. В современных условиях особенно актуальным становится исследование взаимосвязей управленческих нововведений с продуктовыми, маркетинговыми и технологическими инновациями [2, 6].

Практика отечественных организаций демонстрирует низкую транснациональность инновационных продуктов, значительная часть которых не обладает принципиальной новизной и в основном усовершенствует или дублирует мировые образцы. Это свидетельствует о необходимости пересмотра подходов к инновационной деятельности и управлению. Необходимо внедрять менеджмент знаний, развивать организационную культуру, совершенствовать механизмы анализа информации, а также формировать внутри организации специфические управленческие компетенции. В результате одним из ключевых направлений деятельности становится исследование роли управленческих инноваций

как катализатора инновационной активности и усилителя инновационного потенциала организации [7].

Данное исследование направлено на расширение научного понимания управленческих инноваций и их взаимодействия с другими аспектами инновационной деятельности. Во-первых, были эмпирически выделены два ключевых фактора, способствующих их формированию: ориентация на качество и сотрудничество с другими организациями. Во-вторых, установлено, что управленческие инновации выступают не только как инструмент оптимизации управленческих процессов, но и как стимулятор для запуска продуктовых и маркетинговых инноваций [4]. В отличие от сравнительно хорошо изученной взаимосвязи управленческих и технологических инноваций, влияние на маркетинговую сферу до последнего времени оставалось недостаточно исследованным. На необходимость дальнейшего анализа в данном направлении указывают Дж. Биркиншоу (J. Birkinshaw), Х. Армбустер (H. Armbruster) и др. [8–9].

В-третьих, исследование подтвердило значимость такого параметра, как размер организации в контексте управленческих инноваций. Особенности организационной структуры, характер административных процедур, объемы доступных ресурсов и специфика управленческих решений по-разному влияют на инновационный потенциал крупных и малых организаций [10]. Это позволяет нам утверждать, что масштаб организации является значимым фактором при анализе взаимосвязей управленческих инноваций с другими видами инновационной активности.

Научная новизна проведенного исследования заключается в выявлении предпосылок формирования управленческих инноваций [4], определении их роли как детерминанты инновационных процессов, а также в установлении их влияния на маркетинговые и продуктовые инновации. Таким образом, управленческие инновации представляют собой не только средство повышения эффективности системы управления, но и стратегический фактор, определяющий инновационный потенциал и конкурентоспособность организации.

Обзор литературы и разработка гипотез

В современной управленческой литературе, связанной с инновациями, достаточно большое внимание уделяется их технологическому содержанию, формированию инновационного продукта, внедрению инновационных процессов. Однако, по мнению Б. П. Коцарина (B. P. Cozzarin) любое технологическое или продуктивное нововведение изменяет и саму организацию: ее структуру, управленческие процессы [11]. То есть происходят изменения внутри самой организации. Поэтому, для того чтобы использовать преимущества инноваций, технологическое изменение должно поддерживаться управленческими нововведениями в организации (например, [1, 9]).

Дж. Биркиншоу (J. Birkinshaw) определяет управленческие инновации как «разработку или внедрение управленческих процессов, практик, структур

или методов, которые являются новыми для компании и влияют на ее эффективность, производительность и конкурентоспособность» [9, с. 827].

Дж. Ньюеси (J. Nieves) и М. Сегарри-Сипреса (M. Segarra-Cipres) в своих исследованиях доказывают, что управленческие инновации прежде всего внедряются в целях совершенствования администрирования всех процессов организации, чаще всего обладают нематериальной природой, отражают специфику деятельности и рабочей ситуации конкретной организации, вследствие чего такие инновации практически невозможно продублировать или повторить в других организациях. Эти инновации отражают уникальность сложившейся корпоративной культуры и организационной структуры, что делает их практически несовместимыми с другими организациями [12].

Управленческие инновации характеризуют то, как менеджеры принимают решения, как складывается аналитическая работа с информационными системами и информацией и определяются направления развития организации, как координируется деятельность работников, как работает система мотивации людей [13].

В соответствии с ГОСТ Р 56261-2014 «Инновации», п. 5.1.1, «продуктовая инновация характеризуется внедрением товара или услуги, являющихся новыми или значительно улучшенными в части их свойств или предполагаемого использования; процессная инновация относится к реализации нового или значительно улучшенного способа производства или метода поставки»¹. В соответствии со стандартом, продуктовые и процессные инновации предполагают использование новых материалов, новых знаний, новых технологий, оборудования, программного обеспечения. Поэтому подобные инновации часто характеризуются и определяются как технологические инновации [14].

Согласно концепции социотехнических систем организационную эффективность обеспечить возможно, только если удовлетворяются потребности двух систем одновременно: требования технической системы ко всем производственным целям и параметрам и требования социальной системы к социально-психологическим потребностям работников. Следовательно, любые изменения в технологических инновациях требуют соответствующих изменений в организационной структуре, климате, мотивации, координации, сотрудничестве и т. д., адаптированных под новые требования продукта или процесса. И, напротив, без предупреждающего внедрения таких управленческих инноваций не будут созданы предпосылки, не будет стимулироваться внедрение продуктовых или процессных инноваций.

Эмпирические исследования, посвященные анализу взаимосвязи между управленческими и технологическими инновациями, не позволяют нам говорить о наличии устойчивой и однозначной зависимости. Так, в работе С. Ханеды (S. Haneda) было зафиксировано влияние управленческих инноваций на формирование инновационного продукта, однако их воздействие на сам инновационный процесс

¹ Национальный стандарт РФ Инновационный менеджмент. Инновации. ГОСТ Р 56261-2014. М.: Стандартинформ, 2015. С. 12.

выявлено не было [7]. В работах С. Камисона и А. Вильяр-Лопеса (С. Camison, A. Villar-Lopez) доказано прямое влияние управленческих инноваций на инновационный процесс и отрицательное влияние на инновационный продукт [15]. Исследователи А. Хекер и А. Гантер А. (A. Hecker, A. Ganter) приходят к выводам о том, что управленческие инновации повышают способность организации к адаптации в условиях неопределенности и непредсказуемости рынка через стимулирование изменений в продукте и технологии [3].

Маркетинговая инновация — это внедрение нового маркетингового метода, приема, это значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, его размещении, продвижении или ценообразовании [3]. В своих исследованиях Б. Биглиарди и А. Дормио (B. Bigliardi, A. Dormio), изучая управленческие инновации, отмечают, что это изменения, которые меняют процессы, связывающие производство и реализацию продукта. Они формируют немедленную и эффективную обратную связь между производственным процессом и сбытом продукции, т. е. приводят к изменению в маркетинге, закупках, коммуникациях [16]. Такие нововведения ускоряют выпуск нового продукта или способствуют внедрению его изменений. Поэтому Г. Баттисти и П. Стоунман (G. Battisti, P. Stoneman) предполагают, что управленческие инновации могут привести к появлению новых методов управления в маркетинге, маркетинговых концепций и стратегий организации [17]. Следовательно, управленческие инновации могут стимулировать внедрение или формирование маркетинговых инноваций, формируя новые каналы связи с потребителями, принципы работы с продвижением, мотивации.

Разнообразие полученных эмпирических выводов позволило нам сформулировать следующую гипотезу: управленческие инновации стимулируют изменения в продукте, процессе и маркетинге, т. е. являются предпосылкой и влияют на инновационный продукт, инновационный процесс и маркетинговые инновации.

В условиях цифровой экономики знания и информация распределяются между организациями, поэтому использование знаний и экспертного опыта сторонних компаний, таких как поставщики или покупатели, имеет большое значение для успеха фирмы. Сегодня организации осознают актуальность и потребность в формальном и неформальном сотрудничестве с другими компаниями. Это способствует привлечению инноваций в организацию через участие в открытых инновациях [18]. Такое сотрудничество помогает экономить на эффекте масштаба, укреплять позиции на рынке или повышать конкурентные преимущества. Сотрудничество с инновационно ориентированными поставщиками или покупателями становится ключевым для доступа к информации, знаниям и процессам, которые необходимы для внедрения управленческих инноваций, поскольку такие организации обладают информацией о новых методах и процессах. Однако реализация такого сотрудничества возможна лишь при наличии в компании определенного типа организационной культуры, ориентированной на обучение и стимулирование команд к обмену знаниями. Применение методов, способствующих формированию коллективного инновационного мышления, усиливает процессы поиска и распространения

знаний, что в конечном итоге повышает эффективность деятельности организации. Таким образом, готовность и способность организации к сотрудничеству в сфере инноваций выступает одной из ключевых детерминант управленческих инноваций, способствующих их активному внедрению.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать следующую гипотезу: сотрудничество между организациями и участие в практике открытых инноваций выступают важной предпосылкой и одновременно фактором, стимулирующим внедрение управленческих инноваций.

В рамках исследований, посвященных инновационной деятельности, управленческие инновации также связывают с ориентацией организации на качество. Под ориентацией на качество понимается приоритетное внимание к обеспечению высокого уровня как конечной продукции, так и внутренних организационных процессов [19]. В данном контексте ориентация на качество рассматривается как совокупность методов управления качеством [14]. В исследованиях Д. Праджого (D. Prajogo) и С. Сохала (S. Sohal) доказано, что взаимосвязь между ориентацией организации на качество и инновационной деятельностью носит сложный и неоднозначный характер [20]. Вместе с тем значительная часть исследователей отмечает, что ориентация на качество выступает важным условием повышения квалификации персонала [15], что, в свою очередь, формирует благоприятную среду и платформу для развития управленческих инноваций [14].

На основании изложенного можно выдвинуть следующую гипотезу: внедрение систем управления качеством выступает одной из ключевых предпосылок и оказывает положительное влияние на процессы формирования и внедрения управленческих инноваций [4].

Обзор современных исследований показал, что размер компании является основным организационным фактором, влияющим на управленческие инновации. Отечественные и зарубежные исследователи [5, 15, 21–22] пришли к выводу, что крупные организации с большей вероятностью готовы внедрять управленческие инновации по сравнению со средними и малыми предприятиями. Это связано с тем, что у них достаточно ресурсов, знаний о системах и методах управления, сформирован определенный уровень человеческого капитала с уникальными знаниями, умениями и квалификацией. Однако в силу своего размера, процессов бюрократии, такие организации не всегда могут своевременно реагировать на рыночные изменения. С одной стороны, размер такой организации помогает внедрять управленческие инновации, а с другой — их замедляет. Малые предприятия не обладают такими ресурсами, которыми располагает среднее или крупное предприятие. Однако решения в них принимаются быстрее, процессы менее бюрократичны, структуры их более гибки и легче адаптируются под изменяющиеся условия и быстрее совершенствуются. Следовательно, инновационные решения в таких организациях могут внедряться достаточно быстро и эффективно, потому что в них меньше трудностей с принятием и внедрением новаций. Подтверждение этому мы находим в ряде эмпирических исследований [5, 7, 10, 22].

Таким образом, в литературе представлены различные и противоречивые аргументы относительно сдерживающей роли размера фирмы в результатах

инновационной деятельности. Это позволило нам сформулировать следующую гипотезу: размер организации является сдерживающим фактором для внедрения управленческих инноваций.

Методология исследования

Для достижения целей данной научной работы было проведено социологическое исследование на основе структурированного вопросника в качестве метода сбора данных. Был проведен опрос в 428 организациях, из которых 303 — малые предприятия, 124 — средние и крупные предприятия. Выборка была ограничена предприятиями, в которых работало от 10 до 250 человек. Для классификации размера использовался Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»², в соответствии с которым предприятие признается малым со среднесписочной численностью до 100 человек, и средним, со среднесписочной численностью от 100 до 250 человек.

Анализ полученных результатов включал в себя факторный анализ (исследовательский, затем подтверждающий). Переменные исследовались на мультиколлинеарность, одномерность, проверялась надежность шкалы и валидность теории. Гипотезы и модель проверялись на основе моделирования структурных уравнений с помощью анализа траекторий. Это позволило нам выявить причинно-следственные связи. Обработка данных осуществлялась на основе пакета Statistica v13.3.

Эмпирический анализ

Рассмотрим таблицы 1–2.

Таблица 1

Описательная статистика и корреляция, $p < 0,01$

№	Факторы	Mean	Stan. dev.	1	2	3	4	5
1	Внедрена система управления качеством	5,95	0,89	–	–	–	–	–
2	Сотрудничество с другими организациями и участие в открытых инновациях	6,09	0,98	0,409	–	–	–	–
3	Управленческие инновации	5,48	1,26	0,619	0,394	–	–	–
4	Продуктовые инновации	5,52	1,39	0,460	0,389	0,679	–	–
5	Инновационный процесс	5,50	1,18	0,548	0,339	0,653	0,654	–
6	Маркетинговые инновации	5,54	1,15	0,511	0,362	0,703	0,674	0,691

² URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/

Таблица 2

Латентные факторы, элементы, надежность и валидность конструкции

№	Факторы	Cronbach' alpha	AVE*	CR**	O***
1	Внедрена система управления качеством	0,754	0,509	0,838	0,381
2	Сотрудничество с другими организациями и участие в открытых инновациях	0,752	0,547	0,831	0,381
3	Управленческие инновации	0,923	0,659	0,935	0,460
4	Продуктовые инновации	0,906	0,579	0,929	0,476
5	Инновационный процесс	0,897	0,619	0,928	0,476
6	Маркетинговые инновации	0,973	0,655	0,951	0,489

В таблице 1 представлены результаты проведенного корреляционного анализа. Мы видим, что коэффициенты корреляции выше 0,3 при $p < 0,01$. Следовательно, между всеми факторами существуют взаимосвязи.

В таблице 2 представлены результаты расчета коэффициента Кронбаха для всех факторов. Мы видим, что его значение превышает 0,7. Следовательно, можно сделать вывод о надежности показателей.

Результаты исследования

Проведенное исследование позволило нам построить результирующую структурную модель, которая представлена на рисунке 1. На нем отражены расчетные коэффициенты траектории и квадратичное значение множественной корреляции (R^2) для зависимых моделей (конструкций).

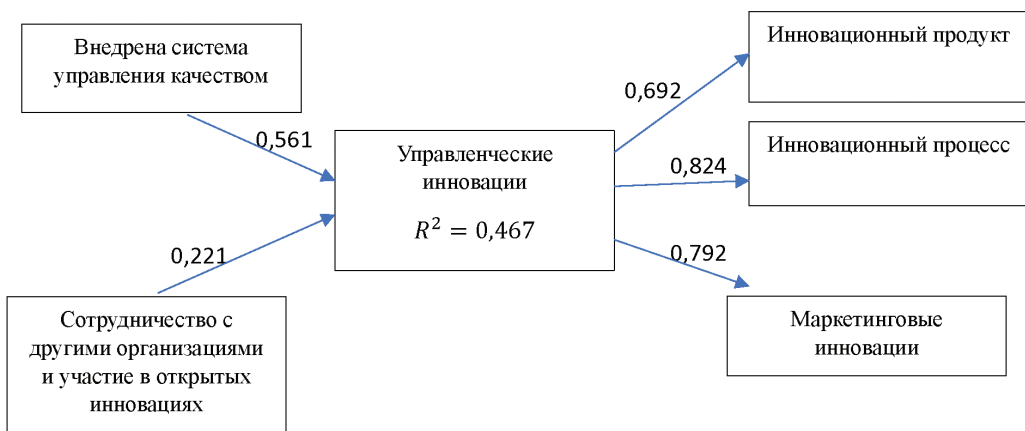


Рис. 1. Результирующая модель

В таблице 3 представлено описание полученной модели.

Таблица 3

Описание модели

Влияние элементов в модели	Стандартизированные весовые коэффициенты регрессии		
	Общее число, $n = 428$	Малые предприятия, $n = 303$	Средние предприятия, $n = 125$
Внедрена система управления качеством → → Управленческие инновации	0,561*	0,434*	0,785*
Сотрудничество и открытые инновации → → Управленческие инновации	0,221*	0,303*	0,060**
Управленческие инновации → → Инновационный продукт	0,692*	0,715*	0,606*
Управленческие инновации → → Инновационный процесс	0,824*	0,861*	0,725*
Управленческие инновации → → Маркетинговые инновации	0,792*	0,787*	0,779*

Примечание: n = размер предприятия; * $p < 0,001$; ** $p < 0,05$.

Результаты проведенного исследования позволяют подтвердить выдвинутые гипотезы о том, что внедрение систем управления качеством, сотрудничество с другими организациями в сфере инноваций и участие в практике открытых инноваций являются предпосылками формирования управленческих инноваций. Эти факторы оказывают прямое влияние на управленческие инновации, однако степень их значимости различается. Так, ориентация на качество внутри организации имеет большее значение для стимулирования внедрения управленческих инноваций, по сравнению с сотрудничеством с другими организациями или ориентацией на открытые инновации (коэффициенты 0,561 и 0,221 соответственно).

Кроме того, установлено, что управленческие инновации оказывают положительное влияние на иные типы инновационной деятельности, включая инновационный продукт (коэффициент 0,693), инновационный процесс (коэффициент 0,824) и маркетинговые инновации (коэффициент 0,792). Наибольшее воздействие, согласно количественной оценке, фиксируется в отношении инновационного процесса, что полностью подтверждает выдвинутые нами гипотезы.

Размер организации был включен в модель в качестве ограничивающей переменной. В соответствии с российским законодательством выборка была разделена на две группы: малые предприятия (303 организации) и средние предприятия (125 организаций). Для обеих групп применялось моделирование структурных уравнений (см. табл. 3).

Результаты анализа по выделенным группам показали, что управленческие инновации в целом положительно влияют на формирование инновационного продукта, инновационного процесса и маркетинговых инноваций. Однако характер этих взаимосвязей различается в зависимости от размера предприятия.

Для малых организаций управленческие инновации в большей степени способствуют развитию инновационного процесса, нежели созданию инновационных продуктов или маркетинговых инноваций. В случае средних предприятий наблюдается противоположная тенденция: управленческие инновации в большей степени стимулируют формирование и внедрение маркетинговых инноваций.

Что касается факторов формирования управленческих инноваций, то внедрение систем управления качеством и ориентация на сотрудничество с другими организациями демонстрируют положительное влияние (см. табл. 3). Однако различия в зависимости от размера предприятия также существенны. Для малых организаций система управления качеством и сотрудничество с другими предприятиями не оказывают выраженного воздействия, что говорит о возможном влиянии дополнительных, не учтенных в исследовании факторов. Для средних организаций, напротив, внедрение систем управления качеством выступает необходимым условием формирования и развития управленческих инноваций, тогда как сотрудничество с другими организациями в области инноваций не имеет статистически значимого эффекта.

Заключение и выводы

Проведенное исследование позволяет по-новому оценить роль управленческих инноваций в работе малых и средних предприятий.

Основной вывод заключается в выявлении прямого влияния ориентации на качество и сотрудничества с другими организациями на способность предприятий формировать и внедрять управленческие инновации.

Практики, связанные с качеством, становятся ключевым условием формирования инновационного потенциала, стимулируя появление и развитие управленческих нововведений [4].

Вместе с тем сотрудничество с клиентами, поставщиками и участие в открытых инновациях также способствует развитию инновационной активности, однако их влияние уступает значимости ориентации на качество.

Для малых предприятий такое сотрудничество имеет большее значение, поскольку обеспечивает доступ к инновационным практикам и опыту, помогает предвидеть рыночные тенденции и поддерживать конкурентоспособность.

Кроме того, наше исследование выявило важность управленческих инноваций. Результаты доказывают, что управленческие инновации повышают инновационный потенциал организации. Они способствуют внедрению инновационных продуктов или их новых свойств, внедрению новых методов производства, технологий, методов и приемов маркетинга.

При этом наше исследование не только доказало важность управленческих инноваций, но и оценило степень их влияния на инновационный потенциал. Мы выявили, что сильнее всего управленческие инновации влияют на инновационный процесс и маркетинговые инновации и несколько слабее

на инновационный продукт. Это может объясняться тем, что для формирования инновационного продукта важны не только нововведения в управлении, но и правильно сформированный инновационный климат в организации и сочетание социальных и экономических аспектов стимулирования и мотивации работников (этим аспектам посвящены наши предыдущие исследования [4]).

Результаты нашего исследования показали, что размеры организации влияют на взаимосвязи между предпосылками управленческих инноваций. Мы видим, что для организаций среднего размера внедрение систем управления качеством, ориентация на качество становится более важным фактором, по сравнению со участием в открытых инновациях или сотрудничеством с другими организациями. Объяснением этого может быть то, что у средних предприятий достаточно ресурсов, чтобы внедрить систему управления качеством продукта и тем самым сформировать определенные конкурентные преимущества. И тогда становится понятным, что для поддержания этих конкурентных преимуществ требуются изменения в области управления.

Сотрудничество с другими организациями важно для малых предприятий. Объяснить это можно тем, что благодаря своим малым размерам подобные предприятия имеют такие преимущества, как близость к потребителям и клиентам, работа в гибкой и неформальной среде. Они вынуждены быть более открытыми, и, как следствие, у них возникает необходимость сотрудничества с другими организациями. Такое сотрудничество формирует возможности развития деятельности по управлению различными рисками.

Размер организации оказывает влияние на характер взаимодействия управленческих инноваций с технологическими и маркетинговыми инновациями. Так, для малых предприятий управленческие инновации в большей степени способствуют развитию инновационного процесса и созданию инновационного продукта. В то же время влияние управленческих инноваций на маркетинговые инновации проявляется примерно одинаково как для малых, так и для средних организаций.

Значение для теории и практики

Основной вклад нашего исследования заключается в теоретическом обосновании и эмпирическом анализе взаимосвязей между ориентацией на качество, сотрудничеством и управленческими инновациями, а также факторов, влияющих на эту связь.

Результаты показывают, что ориентация на качество выступает ключевым ресурсом для создания инноваций, однако ее эффективность усиливается через взаимодействие с другими организациями, клиентами, поставщиками и даже конкурентами. Такое сочетание практик способствует формированию управленческих инноваций, что, в свою очередь, повышает инновационный потенциал организации.

Исследование также расширяет понимание того, как размер предприятия влияет на данные процессы. Полученные выводы могут служить практическим ориентиром для руководства при выборе стратегий и направлений развития, способствующих повышению инновационного потенциала организации.

Список источников

1. Damanpour F., Aravind D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents // *Management and Organization Review*. 2012. Vol. 8 (2). P. 423–454.
2. Kafetzopoulos D., Skalkos D. An audit of innovation drivers: Some empirical findings in Greek agri-food firms // *European Journal of Innovation Management*. 2019. Vol. 22 (2). P. 361–382.
3. Hecker A., Ganter A. The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey // *European Management Review*. 2013. Vol. 10 (1). P. 17–33.
4. Елкина О. С. Управленческие инновации и их влияние на инновационный потенциал предприятия // *Теория и практика управления в современных условиях: сб. науч. тр. по итогам IV Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 13–14 февраля 2025 г.* СПб.: Санкт-Петербургск. ун-т технологий управления и экономики, 2025. С. 29–33.
5. Crossan M. M. Apaydin M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematize review of the literature // *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47 (6). P. 1154–1191.
6. Laforet S., Tann J. Innovative characteristics of small manufacturing firms // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006. Vol. 13 (3). P. 363–380.
7. Haneda S., Ito K. Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? // *Research Policy*. 2018. Vol. 47 (1). P. 194–208.
8. Organizational innovation: The challenge of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys / H. Armbruster [et al.] // *Tec Novation*. 2008. Vol. 28. P. 644–657.
9. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. Management innovation // *Academy of Management Review*. Vol. 33 (4). P. 825–845.
10. Hollen R. K., Van Den Bosch FAJ, Volberda H. W. The role of management innovation in enabling technological process innovations: An inter-organizational perspective // *European Management Review*. 2013. Vol. 10 (1). P. 35–50.
11. Cozzarin B. P. Impact of organizational innovation on product and process innovation // *Economics of Innovation and New Technology*. 2017. Vol. 26 (5). P. 405–417.
12. Nieves J., Segarra-Cipres M. Management innovation in the hotel industry // *Tourism Management*. 2015. Vol. 46 (1). P. 51–58.
13. Hamel G. The why, what, and how of management innovation // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84 (1). P. 72–84.
14. Hoang D. T., Igel B., Laosirihongthong T. The impact of total quality management on innovation // *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2006. Vol. 23 (9). P. 1092–1117.
15. Camison C., Villar-Lopez A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance // *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67 (1). P. 2891–2902.

16. Bigliardi B., Dormio A. I. An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises // *European Journal of Innovation Management*. 2009. Vol. 12 (2). P. 223–242.
17. Battisti G., Stoneman P. How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations // *British Journal of Management* 2010. Vol. 21 (1). P. 187–206.
18. Fischer M., Varga A. Technological innovation and interfirm cooperation: An exploratory analysis using survey data from manufacturing firms in the metropolitan region of Vienna // *International Journal of Technology Management*. 2002. Vol. 24 (7/8). P. 724–742.
19. Sethi R., Sethi A. Can quality-oriented firms develop innovative new products? // *The Journal of Product Innovation Management*. 2009. Vol. 26 (2). P. 206–221.
20. Prajogo D., Sohal S. The integration of TQM and technology. Rand management in determining quality and innovation performance // *Omega*. 2019. Vol. 34 (3). P. 296–312.
21. Kim Y., Lui S. S. The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? // *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68 (9). P. 1964–1973.
22. Perdomo-Ortiz J., Gonzalez-Benito J., Galende J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability // *Technavio*. 2006. Vol. 26 (10). P. 1170–1185.

References

1. Damanpour F., Aravind D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents // *Management and Organization Review*. 2012. Vol. 8 (2). P. 423–454.
2. Kafetzopoulos D., Skalkos D. An audit of innovation drivers: Some empirical findings in Greek agri-food firms // *European Journal of Innovation Management*. 2019. Vol. 22 (2). P. 361–382.
3. Hecker A., Ganter A. The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey // *European Management Review*. 2013. Vol. 10 (1). P. 17–33.
4. Elkina O. S. Upravlencheskie innovacii i ix vliyanie na innovacionny`j potencial predpriyatiya // *Teoriya i praktika upravleniya v sovremenny`x usloviyax: sb. nauch. tr. po itogam IV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Sankt-Peterburg, 13–14 fevralya 2025 g. SPb.: Sankt-Peterburgsk. un-t tehnologij upravleniya i e`konomiki, 2025. S. 29–33.*
5. Crossan M. M. Apaydin M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematize review of the literature // *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47 (6). P. 1154–1191.
6. Laforet S., Tann J. Innovative characteristics of small manufacturing firms // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006. Vol. 13 (3). P. 363–380.
7. Haneda S., Ito K. Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? // *Research Policy*. 2018. Vol. 47 (1). P. 194–208.
8. Organizational innovation: The challenge of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys / H. Armbruster [et al.] // *Tec Novation*. 2008. Vol. 28. P. 644–657.
9. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. Management innovation // *Academy of Management Review*. Vol. 33 (4). P. 825–845.
10. Hollen R. K., Van Den Bosch FAJ, Volberda H. W. The role of management innovation in enabling technological process innovations: An inter-organizational perspective // *European Management Review*. 2013. Vol. 10 (1). P. 35–50.

11. Cozzarin B. P. Impact of organizational innovation on product and process innovation // *Economics of Innovation and New Technology*. 2017. Vol. 26 (5). P. 405–417.
12. Nieves J., Segarra-Cipres M. Management innovation in the hotel industry // *Tourism Management*. 2015. Vol. 46 (1). P. 51–58.
13. Hamel G. The why, what, and how of management innovation // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84 (1). P. 72–84.
14. Hoang D. T., Igel B., Laosirihongthong T. The impact of total quality management on innovation // *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2006. Vol. 23 (9). P. 1092–1117.
15. Camison C., Villar-Lopez A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance // *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67 (1). P. 2891–2902.
16. Bigliardi B., Dormio A. I. An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises // *European Journal of Innovation Management*. 2009. Vol. 12 (2). P. 223–242.
17. Battisti G., Stoneman P. How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations // *British Journal of Management* 2010. Vol. 21 (1). P. 187–206.
18. Fischer M., Varga A. Technological innovation and interfirm cooperation: An exploratory analysis using survey data from manufacturing firms in the metropolitan region of Vienna // *International Journal of Technology Management*. 2002. Vol. 24 (7/8). P. 724–742.
19. Sethi R., Sethi A. Can quality-oriented firms develop innovative new products? // *The Journal of Product Innovation Management*. 2009. Vol. 26 (2). P. 206–221.
20. Prajogo D., Sohal S. The integration of TQM and technology. Rand management in determining quality and innovation performance // *Omega*. 2019. Vol. 34 (3). P. 296–312.
21. Kim Y., Lui S. S. The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? // *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68 (9). P. 1964–1973.
22. Perdomo-Ortiz J., Gonzalez-Benitoa J., Galende J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability // *Technavio*. 2006. Vol. 26 (10). P. 1170–1185.

Информация об авторе / Information about the author

Елкина Ольга Сергеевна — доктор экономических наук, профессор, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия.

Elkina Olga Sergeevna — Doctor of Economic Sciences, Professor, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russia.

phdelkina@mail.ru

УДК 339.137.2:005.96

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-131-145

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ

Бабаянц Армен Радьяевич

Университет «Синергия»,

Москва, Россия,

armen@babayants.ru, <https://orcid.org/0009-0001-4974-5877>

Захаров Александр Викторович

Университет «Синергия»,

Москва, Россия,

vvzakharov@synergy.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9086-1124>

Аннотация. Достижение и поддержание конкурентоспособности фирмы выступает неизменным условием ее успеха на рынке в долгосрочной перспективе. Человеческие ресурсы, которые организация приобретает, накапливает и развивает, способны оказывать непосредственное влияние на ее конкурентоспособность. Однако для использования всего потенциала, которым обладает персонал фирмы, ей необходимо не только вкладывать средства в его развитие, но и точно понимать, какую отдачу дают инвестиции в человеческий капитал. С учетом высокой теоретической и практической значимости данного вопроса авторы статьи ставят перед собой цель разработать комплексную модель оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы. Использование данной модели в практике кадровой работы организаций обеспечит всесторонний анализ вклада человеческого капитала в достижение целей бизнеса, даст более глубокое понимание роли сотрудников в обеспечении конкурентных преимуществ и позволит сформировать основу для стратегического управления персоналом.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегическое развитие, человеческие ресурсы организации, комплексная модель, управление персоналом, ключевые компетенции, информационные технологии.

UDC 339.137.2:005.96

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-131-145

DEVELOPMENT OF A COMPREHENSIVE MODEL FOR ASSESSING THE IMPACT OF THE HUMAN FACTOR ON THE COMPETITIVENESS OF A COMPANY

Babayants Armen Radyaevich

Sinergy University,
Moscow, Russia,

armen@babayants.ru, <https://orcid.org/0009-0001-4974-5877>

Zakharov Alexander Viktorovich

Sinergy University,
Moscow, Russia,

vzzakharov@synergy.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9086-1124>

Abstract. Achieving and maintaining the competitiveness of a company is an indispensable condition for its success in the market in the long term. The human resources that an organization acquires, accumulates, and develops can have a direct impact on its competitiveness. However, in order to use the full potential of the company's staff, it needs not only to invest in its development, but also to be confident in the return of investments in human capital. Taking into account the high theoretical and practical significance of this issue, the author of the article sets out to develop a comprehensive model for assessing the impact of the human factor on the competitiveness of a company. The use of this model in the HR practice of organizations will provide a comprehensive analysis of the contribution of human capital to achieving business goals, provide a deeper understanding of the role of personnel in ensuring competitive advantages and will form the basis for strategic personnel management.

Keywords: competitiveness, strategic development, human resources of the organization, comprehensive model, personnel management, key competencies, information technology.

Введение

Современные реалии ведения бизнеса таковы, что фирмам приходится работать в условиях стремительно меняющегося экономического и геополитического ландшафта. Нестабильность оказывает существенное влияние на работу компаний на национальных рынках и требует от предприятий любого масштаба, любой сферы деятельности стратегического, детально продуманного поведения, которым будет определяться работа компании в долгосрочной перспективе. Такое стратегическое поведение можно определить как комплекс целенаправленных действий, ориентированных

на формирование и поддержание конкурентного преимущества в динамической рыночной среде. Оно предполагает не только гибкость и максимально быструю адаптацию к существующим рыночным условиям, но и активное воздействие на них посредством разработанных предприятием инновационных стратегий. Демонстрируя такое поведение, организация использует весь доступный ей спектр конкурентных инструментов, ведет разработку новых, нестандартных подходов для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества перед другими игроками рынка [1].

Однако приобретение такой гибкости, переход к инновационным форматам работы без активного участия персонала организации, демонстрирующего готовность к изменениям, к приобретению новых компетенций, актуальных в текущих рыночных условиях, оказывается невозможным. В этих условиях человеческие ресурсы становятся одним из наиболее мощных, наиболее ценных ресурсов компании. И при целенаправленном управлении этими ресурсами фирма приобретает действенный инструмент повышения собственной организационной эффективности.

Это утверждение не теряет актуальности даже в условиях глобальной цифровизации бизнеса: несмотря на стремительное развитие технологий и все более широкое их применение в управлении производством и продуктом, человеческий фактор продолжает оставаться неотъемлемой составляющей успешно протекающих бизнес-процессов. Так, высокотехнологичное оборудование, устанавливаемое в цехах предприятий, по-прежнему управляется и контролируется человеком. А большие массивы данных и используемые для их анализа цифровые инструменты, необходимые для прогнозирования продаж, оптимизации продуктовых линеек или выявления закономерностей в поведении потребителей и их предпочтениях, лишь подготавливают информацию для маркетологов, которые интерпретируют эту информацию и находят оптимальные пути взаимодействия фирмы с клиентами и укрепления их лояльности.

Иными словами, вопросы определения и использования максимально широкого спектра конкурентных инструментов, ведения непрерывной разработки новых подходов к обеспечению устойчивого конкурентного преимущества организации ложатся на ее сотрудников. Поэтому инвестиции в человеческий капитал, который не только приобретается фирмой, но и накапливается, приумножается ею, становятся ключевым элементом стратегического развития современного предприятия. Систематическое совершенствование профессиональных компетенций персонала через разработку и последующую реализацию целенаправленных образовательных программ, создание благоприятной рабочей среды, внедрение стимулирующих мотивационных механизмов дают возможность сформировать высококвалифицированный коллектив, способный не только успешно реализовывать сложные проекты, но и обеспечивать конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе [2].

Одновременно с этим приобретает особую актуальность вопрос о том, каким образом фирма может оценивать сотрудников и их вклад в адаптацию

к изменяющимся условиям ведения бизнеса, в приобретение предприятием дополнительных конкурентных преимуществ. С учетом актуальности данного вопроса перед авторами стоит цель по разработке комплексной модели оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: обосновать значимость человеческих ресурсов для успешной работы фирмы на рынке; определить факторы, требующие оценки при формировании вышеназванной модели; построить с учетом выделенных факторов модель оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность организации.

Оптимизация использования трудового потенциала в условиях динамичной внешней среды требует именно системного подхода, включающего в себя сбалансированное развитие персонала по различным направлениям. При этом комплексная оценка человеческих ресурсов организации остается актуальной проблемой не только для научного сообщества, но и для конкретного предприятия, стремящегося к стабильной и результативной работе. Ее решение позволит повысить точность определения конкурентных преимуществ фирмы и целенаправленно работать над развитием ее человеческого капитала.

Материалы и методы

Прибегнув к сравнению, сопоставлению и обобщению подходов различных отечественных и зарубежных исследователей к проблеме повышения конкурентоспособности фирмы за счет максимально полного использования ресурсов ее человеческого капитала, авторы предпринимают попытку разработать собственную модель оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы. В основу разработки данной модели ляжет убежденность авторов в том, что конкурентоспособность компании может рассматриваться как интегральный показатель ее эффективности и способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Эта способность к адаптации выступает в качестве ключевого фактора, определяющего конкурентные преимущества фирмы и ее устойчивость в условиях изменений, будь то стремительная цифровизация экономики, ее нестабильность или кризис.

Результаты исследования

Научное сообщество сегодня едино во мнении, что сильным конкурентным преимуществом любой организации может стать именно человеческий фактор. Он выступает ключевым элементом, обеспечивающим гибкость организации. Это стало причиной все более широкого внедрения такой практики управления персоналом, как управление по компетенциям. Оценка же степени владения

компетенциями не только дает представление о качестве человеческого капитала организации, но и позволяет выявить в трудовом коллективе фирмы высокопотенциальных к кадровому росту сотрудников. Помимо этого, такая оценка позволяет уточнить содержание актуальных программ повышения квалификации, максимально подстроить их траектории под задачи конкретной организации. Именно такой подход способствует повышению профессионализма сотрудников фирмы [3].

Повышение квалификации персонала можно назвать фактором, определяющим успешность реализации инновационных проектов. Компетентные сотрудники способствуют росту операционной эффективности и укреплению конкурентных позиций организации. Именно они разрабатывают и претворяют в жизнь стратегически спланированные маркетинговые и сбытовые мероприятия, привлекая новых и удерживая существующих потребителей. Такие сотрудники реагируют на малейшие изменения рыночной конъюнктуры, непрерывно изучают потребности целевых аудиторий и формируют на их основе уникальное торговое предложение. Результатом сплоченных действий персонала становится укрепление рыночного имиджа компании и приобретение ею устойчивого конкурентного преимущества.

Вышесказанное особенно важно для компаний, работающих на рынке информационных технологий, где стремительно меняющийся технологический ландшафт и регулярно возникающие новые инновационные решения способны серьезно повлиять на конкурентоспособность фирм не только в долгосрочной, но и в краткосрочной перспективе. И тогда те предприятия, которые готовы оперативно адаптироваться к технологическим изменениям, внедрять инновации и предлагать потребителям решения, отвечающие текущим запросам или даже превосходящие их, приобретают значительное конкурентное преимущество [4].

Зарубежные авторы [5] также говорят о высокой значимости культуры инноваций, которую готовы принимать сотрудники организации, и признают ее важным элементом, поддерживающим гибкость фирмы. Гибкие организации осознают, каким мощным потенциалом обладает их персонал, и поэтому заинтересованы в максимально полном его использовании. От сотрудников они ожидают инициативности, новых идей, творческого подхода к решению стоящих перед компанией задач и даже готовности идти на риск. Такие фирмы не только оперативно реагируют на изменения — они быстрее других игроков рынка внедряют в свою работу инновационные решения, ведущие к росту их конкурентоспособности [5].

Следует отметить, что сегодня все большее число отечественных и зарубежных исследователей [6–9] активно разрабатывает теорию ключевых компетенций, которые выступают в качестве фундаментальной основы для формирования современных конкурентных стратегий предприятий. Ключевые компетенции могут определяться как уникальные комбинации ресурсов, знаний, навыков и управленческих решений, позволяющие предприятиям создавать значимую

ценность для потребителей, преодолевать встающие перед ними конкурентные барьеры и формировать новые рыночные тренды [7].

Понятие компетенции широко используется предприятиями при найме сотрудников, оценке работы персонала, определении стратегических направлений развития организации. Оно становится ключевым, когда речь идет о необходимости укрепить человеческий потенциал фирмы и направить его работу на усиление конкурентных позиций организации [6].

Обладание такими ключевыми компетенциями ведет компанию к интеллектуальному лидерству, которое позволяет осваивать передовые технологии и осуществлять инновации и которое формируется в долгосрочном периоде через наращивание, накопление и воспроизведение интеллектуального и человеческого капитала [7].

В качестве обоснования актуальности компетентного подхода к управлению человеческими ресурсами может выступать и тот факт, что компетенции представляют собой исключительно динамическую категорию, способную меняться и развиваться под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Для того чтобы добиться стабильно продуктивной и результативной работы своего трудового коллектива, организации необходимо иметь инструментарий для оценки компетенций сотрудников и отслеживания динамики их изменений [9].

Компетентный подход к управлению человеческими ресурсами представляется важным и с точки зрения осознания организацией собственных кадровых потребностей. Во-первых, предприятие приобретает способность определять те компетенции и навыки персонала, которые требуются ему для успешной работы. Во-вторых, повышается осознанность процесса отбора персонала, поскольку фирма стремится привлекать в свой коллектив соискателей, компетенции которых максимально соответствуют ее потребностям. В-третьих, процесс обучения и развития персонала выстраивается таким образом, чтобы сформировать и усилить те навыки и компетенции, которые в первую очередь требуются сотрудникам для эффективного выполнения своих обязанностей. В-четвертых, персонал, мотивированный на развитие, стремится повышать не только свой профессионализм — он заинтересован и в развитии личностных качеств (ответственность, целеустремленность, эмпатия и т. д.), которые способны усилить его продуктивность на рабочем месте [6].

Зарубежные исследователи [8] убеждены, что овладение актуальными для предприятия компетенциями позволяет его сотрудникам не только уверенно адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей компании среде, но и помогает им повышать свою ценность на рынке труда и управлять собственной карьерой.

При этом развитие компетенций персонала как вклад в будущее благополучие организации не всегда оказывается связано исключительно с профессиональными или цифровыми навыками сотрудников фирмы: устойчивый

тренд на старение населения планеты заставляет организации по всему миру заботиться о том, чтобы их сотрудники работали в благоприятных условиях и со всей серьезностью подходили к сохранению собственного здоровья. Это обусловлено тем, что работники, находящиеся в хорошей физической и ментальной форме и не имеющие ограничений, связанных со здоровьем, дольше остаются включены в трудовые отношения, даже если их возраст уже приближается к пенсионному или перешагивает его [10].

Таким образом, теоретические положения о ключевых компетенциях персонала находят все более широкое применение в практике управления предприятиями, особенно в сфере информационных технологий, способствуя их успешному развитию в условиях экономической нестабильности и глобальной цифровизации бизнес-пространства. При этом все более актуальным становится вопрос измерения человеческого потенциала организации, поскольку его объективная количественная оценка была и остается сложной задачей в силу субъективных интерпретаций анализируемых показателей.

Дискуссионные вопросы

Знакомство с позицией отечественных и зарубежных исследователей показывает, что открытость фирмы и ее сотрудников к изменениям, новым вызовам, овладению актуальными для текущей рыночной ситуации знаниями, умениями и навыками является ключевым фактором повышения ее конкурентоспособности. Однако самого по себе факта владения необходимыми компетенциями недостаточно — необходимо, чтобы новые знания, умения, навыки, инновационные технологии становились неотъемлемой частью производственных и управленческих процессов, протекающих в организации.

В этой связи всесторонняя оценка динамики человеческого капитала предприятия требует конструирования системы количественных индикаторов, которой будут охвачены как количественные, так и качественные аспекты развития персонала. Здесь в качестве ключевых направлений анализа могут быть выделены профессиональный рост и личностное развитие сотрудников, разработанная в компании система материального стимулирования, здоровье персонала и предлагаемые работникам социальные гарантии. Одновременно с этим анализа требуют данные о численности и структуре персонала, текучести кадров, обучении и повышении квалификации, затратах на развитие персонала и их окупаемости и т. д.

Подобный комплексный подход необходим, поскольку предприятию требуется достоверная и всесторонняя оценка эффективности инвестиций в человеческие ресурсы, определение наиболее перспективных направлений развития персонала на благо организации. Подобная комплексная оценка развития человеческих ресурсов организации может быть проведена при наличии

системы метрик, позволяющей оценить уровень и динамику профессионального, материального, физического, социального и личностного развития персонала. В качестве доступных для анализа и объективно трактуемых источников данных могут быть использованы показатели численности и структуры кадров, движения персонала, затрат на оплату труда и социальные программы, а также индикаторы, которыми характеризуется эффективность использования трудового потенциала предприятия.

Предлагаемая авторами модель оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы предполагает объединение целой совокупности взаимосвязанных метрик, позволяющих судить о состоянии человеческого капитала компании. Этими факторами являются:

- профессиональные компетенции;
- мотивация;
- корпоративная культура;
- организационные условия.

Помимо перечисленных факторов, в эмпирическую базу подобного исследования необходимо включить данные о численности и структуре персонала, текучести кадров, обучении и повышении квалификации, использовании трудового времени, уровне заработной платы, затратах на персонал, а также индикаторы, отражающие эффективность использования человеческих ресурсов. Ценность этих данных видится авторам следующим образом.

Анализ метрик, отражающих долю специалистов и руководителей в общей численности персонала, требуется для оценки степени развития человеческого капитала предприятия. Специалисты выступают носителями уникальных знаний и навыков, которые необходимы для обеспечения эффективной деятельности организации. Таким образом, положительная корреляция между увеличением численности специалистов и развитием человеческого капитала закономерна.

Масштабирование профессиональных компетенций работников за счет освоения смежных профессий и специализаций не только способствует совершенствованию их профессиональных навыков, но и существенно расширяет спектр задач, решение которых может быть поручено сотрудникам фирмы. В конечном счете это повышает ценность таких работников для организации и обогащает человеческий капитал фирмы, обеспечивая рост ее устойчивости и конкурентоспособности в нестабильных условиях.

Динамика численности персонала, проследить которую позволяют показатели оборота по приему и выбытию, служит еще одним важным индикатором уровня развития человеческих ресурсов. Благодаря притоку новых сотрудников происходит обновление кадрового состава организации, а привлечение соискателей, уже имеющих опыт внедрения инноваций, способно обогатить человеческий капитал фирмы, дать ее действующим сотрудникам дополнительный стимул для развития. В то же время увольнение работников способно негативно сказаться на эффективности деятельности предприятия. Одновременно

с потерей ценных кадров организация оказывается вынуждена нести дополнительные материальные и временные затраты на поиск и адаптацию новых работников.

Коэффициент использования рабочего времени, рассчитываемый как отношение фактически отработанного времени к плановому, позволяет оценить степень загрузки персонала и эффективность использования его профессионального потенциала. Данный показатель также тесно связан с развитием человеческих ресурсов, поскольку от полноты использования рабочего времени зависит производительность труда и, как следствие, конкурентоспособность организации.

Анализ показателей неотработанного времени по причине ежегодных отпусков или временной нетрудоспособности сотрудников вносит свой вклад в оценку состояния человеческих ресурсов организации. Длительность ежегодных оплачиваемых отпусков, которые предоставляются сотрудникам работодателем, косвенно характеризует уровень социальной ответственности предприятия и может влиять на удовлетворенность персонала. В свою очередь, высокая удовлетворенность персонала условиями, которые создает для него работодатель, положительно влияет на производительность труда. Анализ частоты использования отпусков без сохранения заработной платы позволяет судить не только о материальном положении сотрудников, но и о наличии или отсутствии в коллективе предприятия социальных проблем. Оценка же показателей временной нетрудоспособности дает представление о состоянии здоровья персонала и косвенным образом указывает на уровень охраны труда на предприятии.

Комплекс таких показателей, как среднечасовая заработная плата, средние годовые затраты на одного работника и удельный вес затрат на персонал в себестоимости продукции, позволяет объективно оценить уровень материального развития человеческих ресурсов на предприятии и соотнести его с общеотраслевыми стандартами. Через анализ этих показателей можно с высокой точностью оценить принятую в организации систему оплаты труда, определить масштабы инвестиций предприятия в человеческий капитал. Необходимо учитывать, что рост затрат на персонал, хотя и приводит к увеличению себестоимости продукции, но оказывает в конечном итоге положительное воздействие на мотивацию сотрудников, ведет к росту их квалификации. Эта положительная составляющая обеспечивает существенный вклад в повышение конкурентоспособности предприятия и делает организацию привлекательным работодателем на рынке труда, что немаловажно в условиях дефицита кадров. Таким образом, оптимальное соотношение затрат на производство и персонал является важнейшим фактором обеспечения устойчивого развития организации.

Исследование дополнительных затрат на персонал позволяет выявить ключевые направления и тренды развития человеческого капитала фирмы. Необходимость включения данных показателей в аналитическую модель обоснована их существенным влиянием на различные аспекты развития персонала.

В частности, инвестиции предприятия в улучшение условий работы и охрану труда будут способствовать укреплению физического здоровья сотрудников. Создание безопасной и эргономичной рабочей среды не только является значимым нематериальным стимулом, но и минимизирует риски производственного травматизма, снижает негативное воздействие на человека вредных факторов производства. Расходы на профессиональное развитие, помимо очевидного совершенствования профессиональных компетенций, способствуют личностному росту сотрудников. Средства, которые предприятие направляет на социальное и жилищное обеспечение, окупаются за счет повышения уровня социального и материального благосостояния персонала. А расходы фирмы на проведение культурно-массовых мероприятий для своих сотрудников вносят вклад в развитие личности и повышение качества жизни работников.

Учитывая значимость вышеперечисленных показателей человеческого потенциала фирмы, авторы считают целесообразным использовать их для комплексной оценки эффективности инвестиций в человеческие ресурсы, которая необходима для определения наиболее перспективных направлений развития организации.

Исследование взаимосвязи между финансовыми показателями предприятия и уровнем развития человеческих ресурсов позволяет выявить корреляцию между эффективностью использования трудовых ресурсов и результатами производственной деятельности. Анализ таких показателей, как отдача от затрат на персонал (в расчете на чистый доход от реализации продукции), производительность труда (выработка продукции на человеко-час), рентабельность персонала (валовая и чистая прибыль на 1 рубль расходов на персонал), дает возможность комплексно оценить эффективность кадровой политики предприятия и спрогнозировать потенциал его дальнейшего развития.

Данный подход помогает не только увидеть количественный вклад человеческого капитала в создание стоимости, но и дать качественную оценку уровня профессионализма и мотивации персонала. Использование указанных показателей обеспечивает более глубокое понимание взаимосвязи между стратегией управления персоналом и достижением предприятием стоящих перед ним долгосрочных целей.

Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал служит комплексным индикатором эффективности использования трудовых ресурсов и позволяет количественно оценить вклад персонала в формирование конечного финансового результата фирмы. Удельный показатель выработки продукции в расчете на человеко-час характеризует производительность труда и степень рационального использования рабочего времени. Валовая прибыль на 1 рубль расходов на персонал косвенно отражает уровень профессионального развития персонала, поскольку свидетельствует о способности сотрудников генерировать дополнительную стоимость. Показатель чистой прибыли на единицу затрат на персонал является комплексной метрикой, характеризующей как эффективность управления персоналом, так и уровень профессионализма

и мотивации сотрудников. Повышение данного показателя дает право говорить о достижении синергетического эффекта от взаимодействия человеческого капитала и производственных ресурсов, а также о способности предприятия успешно адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Динамика вышеуказанных показателей дает возможность оценить изменения в конкурентоспособности предприятия. Тенденция к росту данных показателей свидетельствует о росте эффективности использования человеческих ресурсов. В этой ситуации можно говорить о повышении конкурентоспособности фирмы.

Таким образом, авторы констатируют, что человеческий фактор действительно выступает в качестве определяющего элемента конкурентоспособности предприятия. Эффективность протекающих бизнес-процессов и формирование устойчивых конкурентных преимуществ тесным образом связаны с уровнем квалификации сотрудников, их мотивацией и степенью вовлеченности персонала в деятельность фирмы.

Предлагаемая авторами модель оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы, представленная на рисунке, призвана соединить всю совокупность взаимосвязанных факторов (профессиональные компетенции, мотивация, корпоративная культура и организационные условия) для проведения всестороннего анализа вклада человеческого капитала в достижение организационных целей. Такой подход помогает получить более глубокое понимание роли персонала в обеспечении конкурентных преимуществ компании.

Представленная на рисунке модель может оказаться полезной не только для диагностики текущего состояния организации и оценки эффективности протекающих внутри нее кадровых процессов, но и для прогнозирования ее будущей конкурентоспособности. Результаты проведенной оценки и динамика изменений исследуемых показателей послужат основой для разработки стратегических решений, направленных на совершенствование системы управления персоналом, оптимизацию организационной структуры предприятия, повышение производительности труда.

Одновременно с этим фирма сможет получить максимально полное представление о том, в каких направлениях ей следует развивать персонал, что ведет не только к приобретению сотрудниками новых и значимых для организации компетенций, но и к росту их лояльности по отношению к работодателю. Данное обстоятельство нельзя игнорировать, поскольку сокращение предложения на рынке труда приводит к тому, что предприятия вступают во все более ожесточенную борьбу за квалифицированную рабочую силу, используя для повышения собственной привлекательности и материальные стимулы [11]. Лояльного же сотрудника удерживает в стенах организации не только получаемое им материальное вознаграждение — не меньшее значение для него приобретают нематериальные стимулы, среди которых осознание

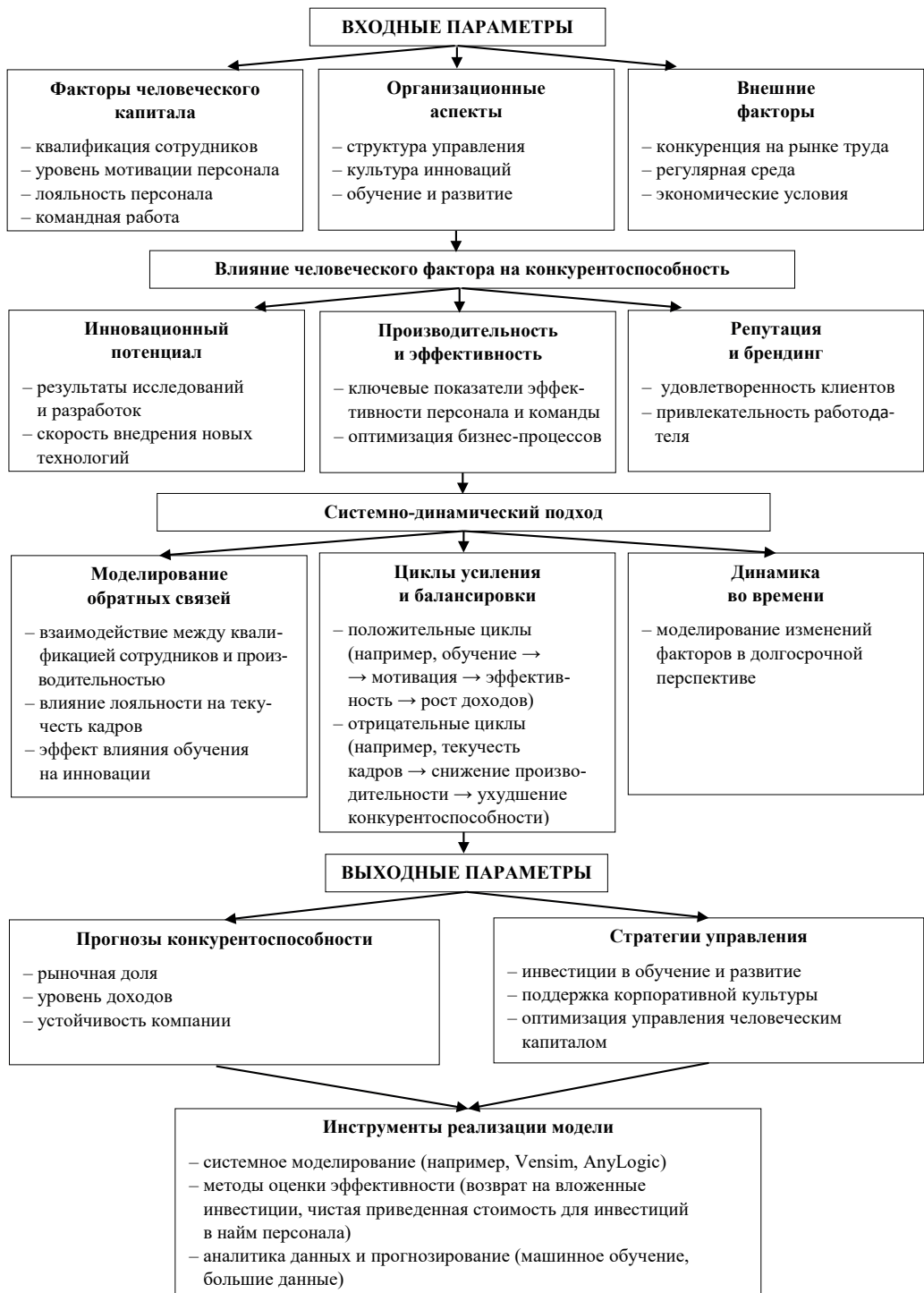


Рис. Комплексная модель оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы

собственной ценности для работодателя, комфортный психологический климат в коллективе, возможность осваивать новейшие технологии, постоянно повышать свой профессиональный уровень и вносить свой вклад в решение значимых для фирмы задач. Иными словами, предложенная авторами модель не только удовлетворяет потребность фирмы в оценке вклада ее сотрудников в процветание организации, но и позволяет поднять на более высокий уровень всю систему управления персоналом.

Выводы

Разработанная авторами модель оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы способствует решению сразу нескольких задач. Основная из них — это, бесспорно, оценка вклада персонала фирмы в ее работу и повышение конкурентоспособности. Помимо этого, понимание уровня развития персонала организации необходимо для того, чтобы выявлять востребованные для предприятия направления обучения и развития сотрудников, определять оптимальные для данной организации объемы инвестиций в человеческий капитал, внедрять инновационные программы мотивации, формировать здоровую корпоративную культуру и тем самым повышать лояльность персонала по отношению к работодателю. Использование данной модели обеспечивает всесторонний анализ вклада человеческого капитала в достижение организационных целей и дает возможность приумножать этот капитал на благо предприятия.

Список источников

1. Григорян Э. Р., Климовских Н. В. Управление конкурентоспособностью организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 9. С. 40–43.
2. Чернухина Г. Н., Ермоловская О. Ю. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1 (77). С. 46–57.
3. Екимова К. В., Нечаева С. М., Калинина И. А. Принципы организации независимой оценки компетенций и профессионального развития сотрудников организации // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 4 (130). С. 136–145.
4. Казмина И. В. Влияние цифровых информационных технологий на повышение конкурентоспособности высокотехнологичных предприятий // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020. Т. 82. № 2. С. 171–180.
5. Human resource management practices in an agile organization in the aspect of own research / A. Kwasek [et al.] // European Research Studies Journal. 2024. Vol. XXVII. Issue 4. P. 383–399.
6. Болдырева Н. В., Болдырева Н. П. Ключевые компетенции в современных условиях // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 2. С. 8–19.
7. Веселовский М. Я., Погодина Т. В. Формирование стратегической конкурентоспособности компаний на основе интеллектуального лидерства и ключевых

компетенций // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 19–27.

8. De Vos A., Van der Heijden B. I. J. M., Akkermans J. Sustainable careers: towards a conceptual model // *Journal of Vocational Behavior*. 2020. Vol. 117. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Sustainable-careers%3A-Towards-a-conceptual-model-Vos-Heijden/ad0d88b450e81c4c85b287ee1657d11239066fba> (дата обращения: 18.09.2025).

9. Epikhina G. V., Epikhin A. I., Somko M. L An analysis of the theoretical and methodological aspects of the competency-based approach in personnel management: directions for modification // 11th International Scientific and Practical Conference «Current Issues of Linguistics and Didactics: The Interdisciplinary Approach in Humanities and Social Sciences» (CILDIAH-2022). URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/13/shsconf_cildiah2023_00052.pdf (дата обращения: 19.02.2025).

10. Piwowar-Sulej K., Bak-Grabowska D. Developing future competencies of people employed in non-standard forms of employment: employers' and employees' perspective // *Personnel Review*. 2024. Vol. 53 № 3. P. 721–742.

11. Kapeliushnikov R. I. The Russian labor market: Long-term trends and short-term fluctuations // *Russian Journal of Economics*. 2023. № 9. P. 245–270.

References

1. Grigoryan E. R., Klimovskix N. V. Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii // *E'konomika i biznes: teoriya i praktika*. 2022. № 9. S. 40–43.

2. Chernuxina G. N., Ermolovskaya O. Yu. Razvitie chelovecheskogo kapitala kak faktor povыsheniya konkurentosposobnosti predprinimatel'skix struktur v Rossii // *Sovremennaya konkurenciya*. 2020. T. 14. № 1 (77). S. 46–57.

3. Ekimova K. V., Nechaeva S. M., Kalinina I. A. Principy`organizatsii nezavisimoy ocenki kompetencij i professional'nogo razvitiya sotrudnikov organizatsii // *Vestnik RE`U im. G. V. Plekhanova*. 2023. T. 20. № 4 (130). S. 136–145.

4. Kaz'mina I. V. Vliyanie cifrovы`x informacionny`x tehnologij na povыshenie konkurentosposobnosti vy`sokotekhnologichny`x predpriyatij // *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenerny`x tehnologij*. 2020. T. 82. № 2. S. 171–180.

5. Human resource management practices in an agile organization in the aspect of own research / A. Kwasek [et al.] // *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII. Issue 4. P. 383–399.

6. Boldy`reva N. V., Boldy`reva N. P. Klyuchevy`e kompetencii v sovremenny`x usloviyax // *Vestnik evrazijskoj nauki*. 2022. T. 14. № 2. S. 8–19.

7. Veselovskij M. Ya., Pogodina T. V. Formirovanie strategicheskoy konkurentosposobnosti kompanij na osnove intellektual'nogo liderstva i klyuchevы`x kompetencij // *Vestnik Astraxanskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta. Seriya: E'konomika*. 2020. № 2. S. 19–27.

8. De Vos A., Van der Heijden B. I. J. M., Akkermans J. Sustainable careers: towards a conceptual model // *Journal of Vocational Behavior*. 2020. Vol. 117. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Sustainable-careers%3A-Towards-a-conceptual-model-Vos-Heijden/ad0d88b450e81c4c85b287ee1657d11239066fba> (дата обращения: 18.09.2025).

9. Epikhina G. V., Epikhin A. I., Somko M. L An analysis of the theoretical and methodological aspects of the competency-based approach in personnel management: directions for modification // 11th International Scientific and Practical Conference

«Current Issues of Linguistics and Didactics: The Interdisciplinary Approach in Humanities and Social Sciences» (CILDIAH-2022). URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/13/shsconf_cildiah2023_00052.pdf (data obrashheniya: 19.02.2025).

10. Piwowar-Sulej K., Bak-Grabowska D. Developing future competencies of people employed in non-standard forms of employment: employers' and employees' perspective // Personnel Review. 2024. Vol. 53 № 3. P. 721–742.

11. Kapeliushnikov R. I. The Russian labor market: Long-term trends and short-term fluctuations // Russian Journal of Economics. 2023. № 9. P. 245–270.

Информация об авторах / Information about the authors

Бабаянц Армен Радьяевич — аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия», Москва, Россия.

Babayants Armen Radyaevich — Postgraduate Student, Sinergy University, Moscow, Russia.

armen@babayants.ru

Захаров Александр Викторович — кандидат экономических наук, доцент, декан факультета информационных технологий Московского финансово-промышленного университета «Синергия», Москва, Россия.

Zakharov Alexander Viktorovich — PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Information Technology, Sinergy University, Moscow, Russia.

vvzakharov@synergy.ru

УДК 331.526

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-146-157

РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРУДА

Суслов Илья Дмитриевич

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,
suslovid758@mgpu.ru

Аннотация. Неблагоприятная ситуация на российском рынке труда, вызванная дефицитом рабочей силы и дисбалансом распределения кадров по отраслям экономики, стимулирует отечественные компании принимать управленческие решения, направленные на повышение производительности и эффективности труда. В статье приведен анализ спроса и предложения трудовых ресурсов в 2022–2024 гг. Выявлены трудонедостаточные отрасли экономики, испытывающие кадровый дефицит, но имеющие технические возможности для трансформации рабочих процессов и перехода на удаленный режим работы. Рассмотрены основные формы дистанционной занятости, согласно Трудовому кодексу РФ, и соотнесены направления экономической деятельности с видами удаленной работы. Проанализирован отечественный и зарубежный опыт онлайн- и офлайн-труда, разработаны предложения для российских компаний по сокращению дефицита сотрудников с помощью использования цифровых технологий.

Ключевые слова: рынок труда, дистанционные формы занятости, дефицит кадров, рабочая сила, трудонедостаточные отрасли, подготовка кадров.

UDC 331.526

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-146-157

DEVELOPMENT OF REMOTE FORMS OF EMPLOYMENT AS A FACTOR IN THE SUSTAINABLE FUNCTIONING OF THE RUSSIAN LABOR MARKET

Suslov Ilya Dmitrievich

Moscow City University,

Moscow, Russia,

suslovid758@mgpu.ru

Abstract. The unfavorable situation in the Russian labor market, caused by a shortage of labor and an imbalance in the distribution of personnel across sectors of the economy, encourages domestic companies to make management decisions aimed at improving productivity and labor efficiency. The article provides an analysis of the supply and demand of labor resources in 2022–2024. The paper identifies difficult-to-sustain sectors of the economy experiencing a shortage of personnel but having the technical capabilities to transform work processes and switch to a remote mode of operation. The main forms of remote employment, according to the Labor Code of the Russian Federation, are considered and the directions of economic activity are correlated with the types of remote work. The domestic and foreign experience of online and offline work has been analyzed, and proposals have been developed for Russian companies to reduce the shortage of employees using digital technologies.

Keywords: labor market, remote forms of employment, shortage of personnel, labor force, labor-sufficient industries, personnel training.

Введение

К числу ключевых индикаторов рыночной экономики относят уровень занятости и безработицы, величину заработной платы и уровень доходов, измеряемые в абсолютном выражении, а также в темпах роста (прироста). За последние два года российский рынок труда претерпел существенные изменения, обновив исторический минимум по уровню безработицы, составившей в сентябре 2024 г. 2,4 %¹, что соответствует уровню 1991 г. Такой довольно низкий показатель, с одной стороны, положительно характеризует рынок труда страны, а с другой — говорит об отсутствии резервов трудовых ресурсов, формируемых из числа незанятых. Это, в свою очередь, отрицательно сказывается на ускорении технологического развития страны, поскольку ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей

¹ Безработица в РФ в сентябре четвертый месяц подряд удерживалась на уровне 2,4 % // Интерфакс: информационное агентство. 30.10.2024. URL: <https://www.interfax.ru/business/989420>

предприятий напрямую связан с возможностями привлечения дополнительных рабочих рук.

Дисбаланс рынка труда вызван не только демографическими факторами, снижением рождаемости и ростом числа людей пенсионного возраста, но и недостаточной скоростью внедрения автоматизации рабочих процессов на современных платформах цифровых технологий. Результативное использование преимуществ современных технологий позволяет облегчить перевод работников из офлайн-формата занятости в дистанционный путем цифровизации рабочих процессов. Значительным преимуществом онлайн-форм является возможность рекрутинга специалистов из других регионов или стран без смены места проживания, что облегчает задачи заполнения вакансий в отраслях, испытывающих дефицит кадров, а также обеспечивает гибкий переток кадров из трудоизбыточных в трудонедостаточные отрасли и регионы.

Целью написания статьи является определение трудонедостаточных отраслей российской экономики и разработка предложений по сокращению дефицита трудовых ресурсов на основе развития дистанционных форм занятости.

Методы исследования: сравнительный анализ, монографический анализ, статистические наблюдения.

Содержание исследования и основные результаты

Отличительным признаком современного предприятия выступает многообразие и сложность внешних и внутренних факторов, постоянно влияющих на эффективность деятельности. Учет динамики внешней среды позволяет трансформировать бизнес-процессы и нивелировать потенциальные издержки за счет превентивных предложений и рекомендаций к перестроению или коррекции системы производственных процессов. В настоящее время значительное влияние на функционирование и развитие российских компаний оказывают социально-демографические, экономические, политические и технологические макрофакторы. По данным мониторинга Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, для российской экономики в целом и деятельности отдельных компаний за III квартал 2024 г. главными ограничениями являются следующие:

- отмена платежей контрагентов — 36,6 %;
- ухудшение условий поставки сырья и комплектующих — 25 %;
- проблемы с логистикой — 23,3 %;
- нестабильность курса валют — 22 %;
- дефицит кадров — 48 %².

² Не хватает оборотного капитала и кадров // Коммерсант: ежедн. интернет-изд. 05.11.2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7282082>

Дополнительно приведем данные исследования российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter за период с 01.01.2023 по 10.11.2024 (рис. 1). Из графика следует, что основной рост предложений на рынке труда наблюдался в середине 2023 г., но и в 2024 г. рост количества вакансий остается положительным, несмотря на существенное сокращение динамики, по сравнению с 2023 г.

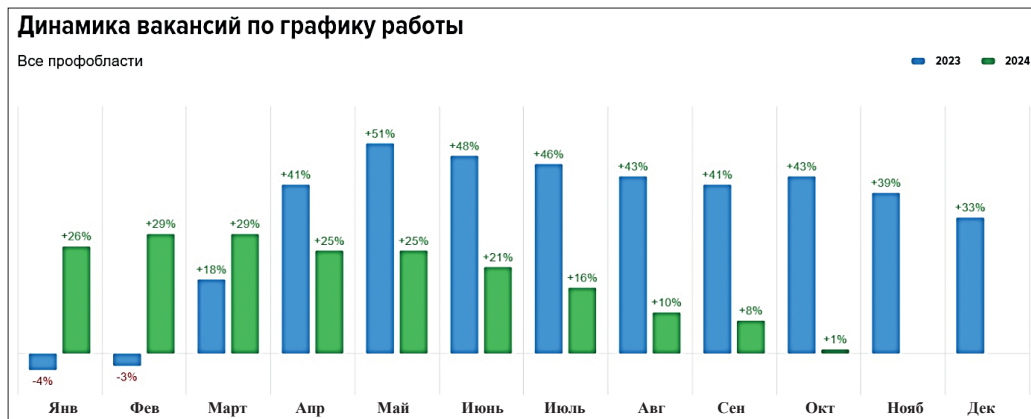


Рис. 1. Динамика вакансий по всем профессиональным областям [1]

Ситуация с количеством размещенных резюме за тот же период подчеркивает существенный дефицит кадров в 2023 г. Так, можно отметить высокий рост количества резюме за период 2024 г. относительно аналогичного периода 2023 г. (см. рис. 2), а также существенное снижение количества предложений за май – октябрь 2023 г. относительно 2022 г. (отрицательная динамика количества резюме на рынке труда). Несмотря на увеличение количества резюме и сокращение количества вакансий, проблема дефицита кадров остается одной из самых главных в российских компаниях и связана с ростом производства, демографической ситуацией в стране, слабой автоматизацией производственных процессов, экономическими санкциями, оттоком квалифицированных специалистов и притоком низкоквалифицированных мигрантов.

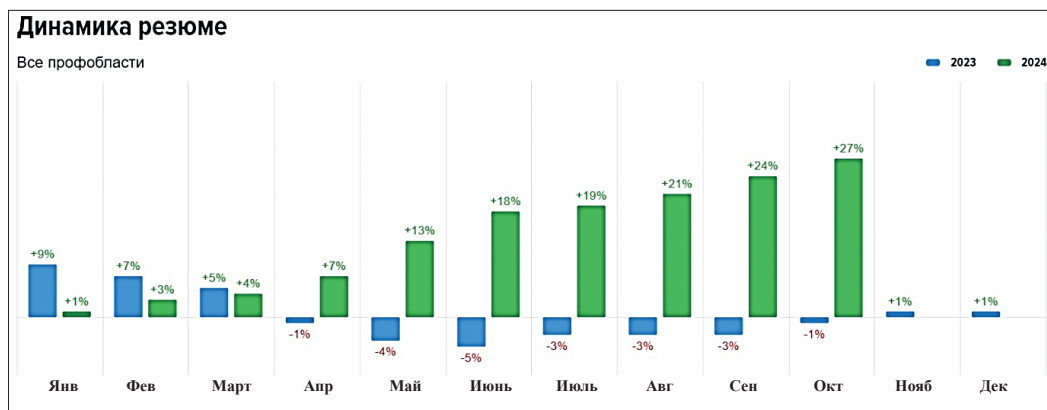


Рис. 2. Динамика резюме по всем профессиональным областям [1]

Усложнение задач найма персонала охватывает большое количество отраслей российской экономики. По результатам опроса компании SuperJob, в котором принимали участие представители различных предприятий и организаций, кадровый голод охватил следующие сферы деятельности:

- финансы и банки — 85 %;
- продажи — 86 %;
- IT — 83 %;
- промышленность и производство — 87 %;
- строительство — 85 %;
- транспортировка и логистика — 88 %;
- услуги — 86 %³.

Как отмечает вице-президент по HR и организационному развитию компании «Аквариус», дефицит инженерных кадров составляет около 600 тыс. специалистов, что, в свою очередь, негативно сказывается на развитии передовых технологий и их инновации в промышленную сферу.

Аналитические данные доклада Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ отмечают ежеквартальный тренд прироста численности требуемых работников на вакантные рабочие места по следующим отраслям: обрабатывающие производства, энергетика, ЖКХ, строительство, торговля, транспорт, административная деятельность и прочие услуги.

Так, в I квартале 2024 г. численность работников, требующихся для российской экономики, составила 2 459,9 тыс. человек, что на 122,9 тыс. больше, чем в IV квартале 2023 г. [2]. На рисунке 3 отражена ситуация ежеквартального прироста численности требуемых работников на вакантные места в разных отраслях. Наибольший ежеквартальный прирост количества требуемых работников за период I квартал 2024 г. — III квартал 2023 г. отмечен в обрабатывающих производствах — 5,1 %, строительстве — 9,2 %, торговле (в том числе: розничная торговля, торговля автотранспортными средствами, мотоциклами и их ремонт) — 5,2 %, административной деятельности (в том числе: обеспечение безопасности, обслуживание зданий и территорий) — 10,9 %, прочие услуги (в том числе: ремонт техники, прочие персональные услуги) — 8 % за период I квартал 2024 г. — III квартал 2023 г.

Высокая степень уязвимости компаний из-за кадрового дефицита стимулирует организации предпринимать решения по выравниванию дисбаланса путем привлечения новых сотрудников. Одним из наиболее распространенных, но неэффективных способов удержания и привлечения работников является повышение заработной платы. Так, по данным компании HeadHunter, в 2024 г. лидерами по росту заработной платы стали профессии: водитель — 64 %, промоутер — 63 %, специалист техподдержки — 48 %, руководитель отдела

³ Кадровый голод чаще всего испытывают транспортные и производственные предприятия // Исследовательский центр портала SuperJob.ru. 15.01.2024. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114440/kadrovyy-golod-chasche-vsego-ispytyvayut-transportnye-i-proizvodstvennye-predpriyatiya/>

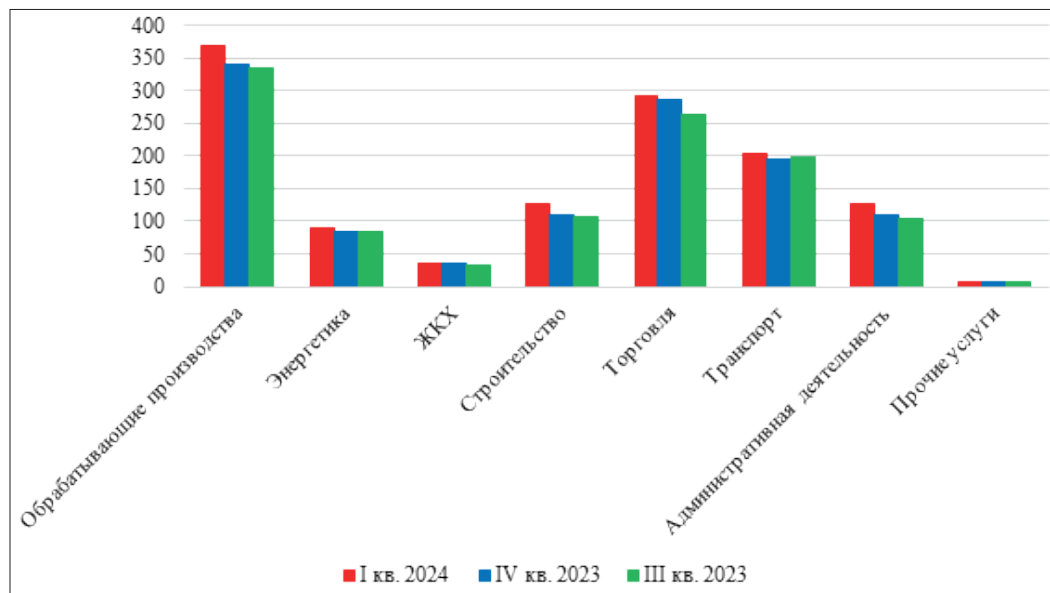


Рис. 3. Численность требуемых работников списочного состава на вакантные рабочие места в организациях (без субъектов малого предпринимательства) [2–3]

аналитики — 46 %, бортпроводник — 43 %, оператор производственного оборудования (токарь, фрезеровщик, шлифовщик) — 39 %.

Кроме повышения зарплаты, работодатели пытаются удержать сотрудников, предлагая услуги добровольного медицинского страхования, выстраивая прозрачную систему карьерного роста, обеспечивая возможность прохождения внешнего обучения и стажировок, улучшения условий труда [4]. При этом следует учитывать, что постоянное увеличение уровня заработной платы для удержания и привлечения работников не может носить долгосрочный характер. Значительно более эффективные способы сокращения дефицита кадров — рост производительности труда и инвестиции в модернизацию производства, использование технологий бережливого производства, а также поиск и применение альтернативных форм трудовой занятости за счет цифровизации рабочих процессов и расширения дистанционных форм работы.

Дистанционная занятость и ее формы

Удаленная работа становится все более популярной из-за высокой доступности цифровых технологий и возможности доступа к информации с помощью облачных технологий хранения и переноса данных. Использование цифровых инструментов (видеоконференция, облако, программные продукты) компенсирует функционал работников без привязки к обязательному рабочему месту. Драйвером развития дистанционных форм занятости послужила пандемия COVID-19, в результате которой пришлось отказаться

от традиционных форм труда в целях сохранения жизни и здоровья сотрудников. С 2019 г. были внесены изменения и Трудовой кодекс Российской Федерации, согласно которому теперь (ст. 312.1) дистанционной формой работы можно считать следующие:

- дистанционная работа на постоянной основе;
- временная дистанционная работа;
- периодическая дистанционная работа;
- экстренная дистанционная работа.

Дистанционная работа на постоянной основе подразумевает постоянную работу сотрудника вне офиса компании. Она не предусматривает наличия стационарного рабочего места, а условия осуществления труда закрепляются в трудовом договоре, предусматривающем такой формат с правом его изменения. Временной дистанционной работе характерен определенный интервал времени, в течение которого офисный сотрудник осуществляет трудовую деятельность вне территории организации. После окончания срока работник обязан вернуться в офис. Периодическая дистанционная работа предусматривает установление определенных дней работы в офисе компании и дистанционно. Такой формат работы распространен в производственном секторе или ИТ. Экстренная дистанционная работа необходима в случае обострения эпидемиологической ситуации в стране или регионе, проведении контртеррористических операций и иных мероприятий, ограничивающих перемещение сотрудников от места жительства к месту осуществления трудовой деятельности. В таблице 1 представлен сравнительный анализ форм онлайн-работы.

Таблица 1

Формы дистанционной занятости и их характеристики [5]

№	Форма онлайн-занятости	Краткое описание	Срок	Особенности	Отрасли
1	Постоянная	Работа удаленно на постоянной основе	Нет	Трудовой договор учитывает работу удаленно на постоянной основе	Торговля и общественное питание, финансы, связь, информационно-вычислительное обслуживание, промышленность, снабжение и сбыт, транспорт, управление
2	Временная	Постоянная работа в дистанционном формате, ограниченная определенным сроком	1–6 мес.	По истечении срока работы в онлайн-формате работник должен вернуться в офис	Финансы, связь, информационно-вычислительное обслуживание, управление, операции с недвижимым имуществом

№	Форма онлайн-занятости	Краткое описание	Срок	Особенности	Отрасли
3	Периодическая	Смешанный формат работы между офлайн- и онлайн-занятостью	2–3 раза в неделю	Работник также обязан осуществлять трудовую деятельность в офисе	Связь, информационно-вычислительное обслуживание, снабжение и сбыт, транспорт, операции с недвижимым имуществом
4	Экстренная	Используется в случае чрезвычайной ситуации	Нет	При ликвидации чрезвычайной ситуации или режима контртеррористической операции работники должны вернуться в офис	Образование, культура и искусство, здравоохранение, ЖКХ, заготовки, обслуживание сельского хозяйства, строительство, прочие услуги

Опыт использования дистанционных форм осуществления трудовой деятельности был известен и до пандемии, поскольку дистанционная работа является неотъемлемой частью кадровой политики, так как позволяет удерживать эффективных специалистов и повышать производительность труда [6]. Например, существует опыт консалтинговой компании Ernst & Young, которая присутствует в большинстве стран мира. Ее офисы расположены в Северной и Южной Америке, Европе и Азии, соответственно, имеют территориальную удаленность. Поэтому для эффективной совместной работы руководство компании использует большое количество мер поддержки сотрудников, связанных с компенсацией их расходов на средства труда. Политика Ernst & Young в контексте перехода на дистанционный режим отражена в двух ключевых принципах:

1. Дистанционный формат работы сотрудника способствует повышению производительности труда.

2. Дистанционный формат работы сотрудника позволяет удержать эффективных специалистов и повысить лояльность сотрудников к компании.

Управленческие решения в компании, направленные на переход к дистанционному формату работы, позволили объединить в единую сеть подразделения, повысить уровень координации и производительность труда.

Страховая компания Allianz Insurance начала постепенный переход на удаленный формат работы еще в 2015 г. Первоначально дистанционными работниками числилось 700 сотрудников, но уже к 2018 г. их число увеличилось вдвое. Перевод с офлайн-формата на онлайн затронул финансистов, специалистов по развитию бизнеса, сотрудников отдела кадров, инспекторов и страховых агентов. Отличительной особенностью такого нововведения считается испытательный срок. Работник, перешедший на дистанционную работу,

должен в течение трех месяцев подтверждать эффективность удаленного труда. Если индивидуальные показатели работника падают, то он переводится в офис. Такой подход позволяет поддерживать высокую эффективность сотрудников и подбирать оптимальный формат работы.

Отечественный опыт использования удаленного формата деятельности начался во время пандемии COVID-19. До начала действия режима самоизоляции было зафиксировано, что 3 % отечественных компаний полностью перешли на дистанционную работу. По мере ухудшения эпидемиологической ситуации данная тенденция стала расширяться — к середине апреля доля таких организаций составляла уже 14 % [7].

На основании проведенного исследования автором разработаны основные рекомендации по сокращению дефицита кадров:

- определение точного количества вакантных должностей для наемных работников в организации;
- выявление рабочих процессов компании, подверженных диджитализации;
- перераспределение должностных обязанностей, в том числе и перевод работников с одной специальности на другую;
- поиск, переобучение и найм кандидатов на удаленную работу;
- разработка критериев оценки эффективности дистанционной работы и введение испытательного срока для данной категории сотрудников;
- материально-техническое обеспечение работы дистанционных сотрудников.

В первую очередь руководству компании необходимо оценить количественный дефицит кадров. Стоит учитывать, что диджитализации подвержены не все рабочие процессы, к составлению их перечня следует подходить максимально осторожно. Например, в случае нехватки персонала в кадровой службе с помощью цифровых технологий можно автоматизировать некоторые рутинные задачи.

В частности, оформление документов при приеме на работу нового сотрудника может проводиться с использованием программы электронного документооборота и сервисов облачного хранения информации. Одним из решений может стать обучение действующих специалистов кадровой службы и их перевод на удаленный формат работы с одновременным уменьшением штатной численности или компенсированием высокой нагрузки на персонал за счет программных средств в случае отсутствия необходимого количества работников [8]. Кроме того, цифровизация процессов управления кадрами позволит повысить общий уровень цифровой грамотности работников и создаст базис для привлечения дистанционных работников или цифровых нómáдов, что в условиях нехватки человеческого капитала нивелирует угрозы кадровой обеспеченности предприятия [9].

Вторым этапом изменений трудового процесса в компании является высвобождение действующих сотрудников и предложение со стороны работодателя их перераспределения на иные должности в результате проведения

мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности. Работникам предложат осуществлять трудовую деятельность в трудонедостаточных направлениях, предварительно обучив новым специальностям. Это позволит уменьшить кадровый дефицит в отдельных сферах деятельности компании и сохранить численность работников. В случае найма новых дистанционных работников или перевода действующих в онлайн-формат необходимо применять критерии оценки результатов труда удаленных сотрудников и ввести обязательный испытательный срок.

Помимо этого, необходимо учитывать алгоритмизацию рабочих операций и выстраивать стратегию перехода к дистанционным формам занятости на предприятии с учетом организационной культуры и уровня внедрения технологических новаций в бизнес-процессы [10].

Таким образом, использование удаленного формата работы может позволить не только решить проблему кадрового дефицита, но и повысить производительность труда, сократить расходы на оплату труда путем уменьшения количества сотрудников и повысить прозрачность контроля за процессом и результатами труда.

Выводы

Российская экономика в последние года испытывает нехватку трудовых ресурсов в результате действия экономических, демографических, миграционных, политических и технологических макрофакторов. Отток квалифицированной рабочей силы, начавшийся в 2022 г., и невозможность компенсировать потери за счет положительного сальдо миграции становятся новыми вызовами для отечественных компаний и требуют модернизации трудовых процессов на основе цифровизации. Использование дистанционных форм работы позволит частично устранить дисбаланс спроса и предложения на рынке труда как в отраслях, активно использующих достижения компьютерных технологий, так и в других профессиях.

Список источников

1. Нh Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда. URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения: 08.11.2024).
2. Рынок труда отдельных отраслей экономики России: текущая ситуация и ожидаемый фокус перемен. III квартал 2023 года. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 6 с.
3. Рынок труда отдельных отраслей экономики России: текущая ситуация и ожидаемый фокус перемен. I квартал 2024 года. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 53 с.
4. Субботина Т. Н., Пузанова А. Н. Дефицит кадров в российской экономике: состояние, проблемы, пути решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6–2 (112). С. 115–119.

5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024): офиц. текст принят Гос. Думой Федерального собрания РФ 21.12.2001 г. М.: ЭКСМО, 2024. 288 с.
6. Анненко П. Н. Опыт применения дистанционной занятости в зарубежных компаниях // Human Progress. 2018. № 10. С. 1–7.
7. Данцкер И. Проблемы организации удаленной работы // Системный администратор. 2020. № 3 (208). С. 8–9.
8. Дефицит кадров: сравнительный анализ в России и зарубежных странах / К. Х. Зоидов [и др.] // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 6 (164). С. 164–172.
9. Суслов И. Д., Карабанова О. В. Трансформация подходов к пониманию цифровой миграции // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2023. № 3 (37). С. 8–19. DOI: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.01
10. Курбачкая Т. Б., Тараненко Д. В. Удаленная работа как эффективная форма занятости в условиях пандемии // Московский экономический журнал. 2021. № 7. С. 325–331.

References

1. Hh Statistika: servis otkry`toj analitiki ry`nka truda. URL: [https://stats.hh.ru/\(data obrashheniya: 08.11.2024\)](https://stats.hh.ru/(data obrashheniya: 08.11.2024)).
2. Ry`nok truda otdel`ny`x otraslej e`konomiki Rossii: tekushhaya situaciya i ozhidaemy`j fokus peremen. III kvartal 2023 goda. M.: ISIE`Z VShE`, 2024. 46 s.
3. Ry`nok truda otdel`ny`x otraslej e`konomiki Rossii: tekushhaya situaciya i ozhidaemy`j fokus peremen. I kvartal 2024 goda. M.: ISIE`Z VShE`, 2024. 53 s.
4. Subbotina T. N., Puzanova A. N. Deficit kadrov v rossijskoj e`konomike: sostoyanie, problemy`, puti resheniya // E`konomika i biznes: teoriya i praktika. 2024. № 6-2 (112). S. 115–119.
5. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 08.08.2024): oficz. tekst prinyat Gos. Dumoj Federal`nogo sobraniya RF 21.12.2001 g. M.: E`KSMO, 2024. 288 s.
6. Annenko P. N. Opy`t primeneniya distancionnoj zanyatosti v zarubezhny`x kompaniyax // Human Progress. 2018. № 10. S. 1–7.
7. Danczker I. Problemy` organizacii udalenoj raboty` // Sistemny`j administrator. 2020. № 3 (208). S. 8–9.
8. Deficit kadrov: sravnitel`ny`j analiz v Rossii i zarubezhny`x stranax / K. X. Zoidov [i dr.] // Regional`ny`e problemy` preobrazovaniya e`konomiki. 2024. № 6 (164). S. 164–172.
9. Suslov I. D., Karabanova O. V. Transformaciya podxodov k ponimaniyu cifrovoj migracii // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: E`konomika. 2023. № 3 (37). S. 8–19. DOI: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.01
10. Kurbaczkaya T. B., Taranenko D. V. Udalennaya rabota kak e`ffektivnaya forma zanyatosti v usloviyax pandemii // Moskovskij e`konomicheskij zhurnal. 2021. № 7. S. 325–331.

Информация об авторе / Information about the author

Суслов Илья Дмитриевич — аспирант департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ, Москва, Россия.

Suslov Ilya Dmitrievich — Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, Institute of Economics, Management and Law, MCU, Moscow, Russia.

suslovid758@mgpu.ru

УДК 796.328:005.73

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-158-167

ДИНАМИЧЕСКАЯ АРХИТЕКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ВОЛЕЙБОЛЬНЫХ ЛИГ

Маркелова Ксения Дмитриевна

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,
Москва, Россия,

kseniamarkelova77@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-6512-4717>

Тхориков Борис Александрович

Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина,
Москва, Россия,

tchorikov-ba@rguk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6451-1123>

Аннотация. Статья посвящена проблемам формирования организационной культуры волейбольных лиг, ее влияния на спортивные результаты, вовлеченность зрителей и финансовую устойчивость клубов. Авторы анализируют существующие подходы к формированию организационной культуры (социокультурный, корпоративный и технологический), выявляя их влияние на конкурентоспособность лиг. С помощью экспертного опроса по методу Дельфи, в котором приняли участие профессиональные игроки, тренеры, спортивные менеджеры и чиновники, выделены ключевые факторы, формирующие организационную культуру в контексте четырех типов: клан (сплоченность и идентичность), адхократия (инновации и гибкость), рыночная культура (результативность и эффективность) и иерархия (регламенты и контроль). Авторы предлагают интегрированный подход к управлению организационной культурой, сочетающий структурированность и адаптивность для повышения эффективности менеджмента волейбольных лиг.

Ключевые слова: организационная культура, волейбольные лиги, спортивный менеджмент, конкурентоспособность, организационная диагностика.

UDC 796.328:005.73

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-158-167

DYNAMIC ARCHITECTURE OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF VOLLEYBALL LEAGUES

Markelova Ksenia Dmitrievna

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia,

kseniemarkelova77@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-6512-4717>

Tkhorikov Boris Aleksandrovich

The Kosygin State University of Russia,
Moscow, Russia,

tkhorikov-ba@rguk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6451-1123>

Abstract. The article is devoted to the problems of forming the organizational culture of volleyball leagues, its influence on sports results, spectator involvement and financial stability of clubs. The authors analyze existing approaches to the formation of organizational culture (sociocultural, corporate and technological), identifying their impact on the competitiveness of leagues. Using an expert survey using the Delphi method, in which professional players, coaches, sports managers and officials took part, the key factors that shape organizational culture in the context of four types were identified: clan (cohesion and identity), adhocracy (innovation and flexibility), market culture (effectiveness and efficiency) and hierarchy (regulations and control). The authors propose an integrated approach to managing organizational culture, combining structure and adaptability to improve the effectiveness of volleyball league management.

Keywords: organizational culture, volleyball leagues, sports management, competitiveness, organizational diagnostics.

Введение

Вolleyбол — это один из наиболее популярных и динамичных видов профессионального спорта, объединяющий миллионы игроков и болельщиков по всему миру. Возникший в 1895 г. в США, он стремительно развивался и к середине XX в. стал международным явлением, включенным в программу Олимпийских игр.

Основу для современного развития волейбола составляет множество лиг. В частности, в России к ним относятся профессиональные лиги (Суперлига, Высшие лиги «А» и «Б», Первая лига), любительские и студенческие лиги, юношеские и детские лиги. С их помощью обеспечивается высокий уровень соревнований, поддержка молодых талантов и экономическая

устойчивость волейбольных клубов. Их цель не только создание конкурентной среды, но и развитие спортивной индустрии в целом, формирование профессиональной культуры, привлечение спонсоров и зрителей.

Результативность волейбольной команды представляет собой комплексный феномен, зависящий от множества взаимосвязанных факторов. Помимо индивидуального мастерства спортсменов, важную роль играет их психологическая совместимость, стиль игры, способность к координации действий и принятию тактических решений на соревнованиях. При этом формирование эффективного взаимодействия внутри команды обусловлено не только официальными регламентами, но и системой неформальных взаимоотношений, определяющих уровень доверия, мотивации и сплоченности. Дополнительное влияние оказывает взаимодействие команд лиги с внешними акторами — соперниками, болельщиками, спортивными организациями, государственными органами в области спорта и прочими, от которого зависит уровень поддержки, формирующий в немалой степени ресурсную базу команды и определяющий ее конкурентные позиции.

Управление таким многообразием процессов требует системного подхода, обеспечивающего их синхронизацию и баланс. В качестве структурирующего элемента может выступать организационная культура, которая задает ориентиры для внутренних коммуникаций, способствует привлечению игроков с совпадающими ценностными установками и формирует имидж команды в профессиональной среде. При таком подходе организационная культура выполняет не только регуляторную, но и стратегическую функцию, обеспечивая устойчивое развитие команды в долгосрочной перспективе. Однако, несмотря на значимость этих аспектов, научная литература по вопросам организационной культуры волейбольных лиг остается фрагментированной и недостаточно полной.

Это противоречие определило цель исследования — с помощью экспертной оценки выявить и систематизировать факторы, влияющие на формирование организационной культуры волейбольной лиги.

Методология исследования

Научные результаты получены с помощью нескольких групп методов, к которым относятся: универсальные методы познания (синтез, классификация, формализация, абстрагирование); реферативный анализ научной литературы, отобранной по методу PRISMA; модель четырех типов организационных культур Б. Тарпа; экспертный опрос по методу Дельфи; перцептивное картирование.

Результаты исследования

Анализ научной литературы позволил установить несколько сложившихся условных подходов к формированию организационной культуры волейбольных лиг или отдельных команд.

1. Социокультурный подход — организационная культура рассматривается как отражение социальных норм, ценностей и идентичности спортивных сообществ. Исследования показывают, что команды, опирающиеся на локальные традиции, демонстрируют большую стабильность и преданность игроков и фанатов, например [1–3].

2. Корпоративный подход — рассматривает организационную культуру через призму корпоративного менеджмента, маркетинга и управления персоналом. Отмечается важность внедрения стратегий брендинга и корпоративных ценностей для повышения вовлеченности болельщиков и устойчивости команд, например [4–5].

3. Технологический подход — акцентирует влияние цифровых технологий и аналитики данных на организационную культуру. В частности, использование систем управления тренировками и маркетинговых платформ способствует усилению управленческой эффективности [6].

Наиболее популярным является социокультурный подход, однако в целом исследования организационной культуры волейбольных лиг остаются разрозненными и неполными. В них не представлено консенсусного определения организационной культуры волейбольной лиги. Также они либо сосредоточены на отдельных командах, либо рассматривают общие вопросы управления, не предлагая целостных моделей формирования культуры лиг. Без внимания остается проблема оценки влияния организационной культуры на спортивные результаты, вовлеченность зрителей и финансовую устойчивость клубов. Следовательно, будущие исследования должны сосредоточиться на интеграции различных подходов, разработке всеобъемлющих моделей управления и анализе долгосрочного влияния организационной культуры на функционирование волейбольных лиг.

Для более точного определения факторов, влияющих на организационную культуру волейбольных лиг, мы обратились к наиболее универсальным концепциям в этой области. В частности, в основу анализа легли работы Эндрю Петтигрю «Об изучении организационных культур» [7] и Брюса Тарпа «Четыре типа организационной культуры» [8], на основе которых был проведен экспертный опрос методом Дельфи.

В опросе приняли участие 53 эксперта, представлявшие различные категории профессиональной деятельности в области волейбола: игроки волейбольных команд — 20 человек (37,7 %); тренеры — 15 человек (28,3 %); спортивные менеджеры — 10 человек (18,9 %); чиновники спортивных ведомств — 8 человек (15,1 %). Такой состав обеспечил комплексный анализ факторов, учитывающий как игровую, так и управленческую перспективу.

В первом раунде экспертам после ознакомления с содержанием было предложено назвать до пяти факторов для каждого блока: Collaborate (Клан) — сплоченность, доверие и идентичность; Create (Адхократия) — инновации, гибкость и технологическая адаптация; Market (Рынок) — результативность, эффективность и конкурентная среда; Control (Иерархия) — регламент, порядок и механизмы контроля; в совокупности определяющих организационную культуру.

Во втором раунде эксперты оценивали систематизированный список факторов, составленный на основе их ответов, по 5-балльной шкале. Были рассчитаны средние значения и стандартные отклонения для выявления наиболее значимых факторов.

В третьем раунде экспертам представили обновленный перечень факторов с усредненными оценками. Они могли подтвердить или скорректировать свои оценки с учетом мнений других участников.

Итоговые значения были определены методом медианного консенсуса. Для определения согласованности мнений экспертов рассчитывался коэффициент конкордации Кендалла ($W > 0,75$).

В результате обработки данных были выделены ключевые факторы по каждому типу организационной культуры (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на организационную культуру волейбольной лиги

Тип культуры	Основные характеристики	Факторы (усредненные оценки в баллах)
1. Collaborate (Клан)	Сплоченность, доверие, вовлеченность, идентичность	1.1. Развитие культуры эмоциональной поддержки игроков (4,40). 1.2. Общий игровой стиль (4,09). 1.3. Роль неформальных лидеров (3,77). 1.4. Локальная идентичность команды (3,55). 1.5. Командные ритуалы и обычаи (3,53)
2. Create (Адхократия)	Инновации, гибкость, технологии, адаптация	2.1. Использование цифровых платформ и технологий для анализа и улучшения игр, в том числе нейросетей для разработки стратегий игры (3,84). 2.2. Гибридные модели тренировок с учетом киберспорта, включая элементы геймификации (3,34). 2.3. Децентрализованные системы принятия решений во время игр и планирование развития лиги (3,05). 2.4. Медийная поддержка и информационная защита команд и игроков лиги (3,00). 2.5. Информирование болельщиков о ценностях лиги для приобщения к ним (3,00)

Тип культуры	Основные характеристики	Факторы (усредненные оценки в баллах)
3. Market (Рынок)	Конкуренция, результат, эффективность, достижения	3.1. Использование поддержки болельщиков, в том числе ее монетизация (4,09). 3.2. Учет индивидуальных достижений игроков при стимулировании (3,96). 3.3. Динамическое рейтинговое команд лиги и их игроков (3,84)
4. Control (Иерархия)	Стабильность, контроль, четкие правила, регламент	4.1. Формальные механизмы предотвращения конфликтов (4,38). 4.2. Инструменты сбора обратной связи от игро- ков и прочих заинтересованных сторон (4,13)

Для лучшей визуализации результатов выявленные факторы распределены на перцептивной карте, включающей в себя четыре типа организационных культур, образующихся в зависимости от сочетания ориентации на внутреннюю или внешнюю среду и стимулирование изменений или поддержание стабильности (рис. 1). По оси ординат откладывались фактические значения, полученные в результате экспертного опроса, а по оси абсцисс — условная направленность на внутреннюю или внешнюю среду.

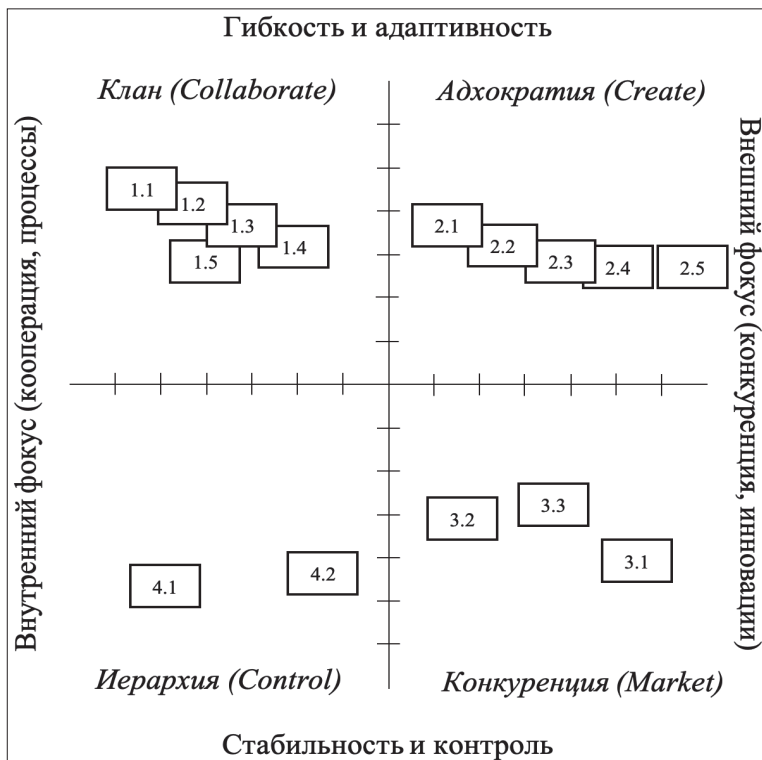


Рис. 1. Перцептивная карта распределения факторов, влияющих на организационную культуру волейбольной лиги

Для системного подхода к диагностике организационной культуры волейбольных команд предлагается следующий алгоритм действий.

1. Определение ключевых переменных: F (Flexibility) — уровень гибкости управления; S (Stability) — степень регламентированности и формализации процессов; C (Communication) — качество и частота внутренней коммуникации; E (Engagement) — вовлеченность персонала и игроков в процессы управления; M (Market orientation) — ориентация на конкурентную среду и рыночные механизмы.

2. Расчет линейного уравнения оценки организационной культуры. Для количественной оценки организационной культуры предлагается следующая модель:

$$OC = w_1F + w_2S + w_3C + w_4E + w_5M,$$

где OC — индекс организационной культуры; w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 — коэффициенты весов, определяемые экспертной оценкой; F, S, C, E, M — нормализованные показатели, полученные на основе анкетирования и анализа данных.

В таблице 2 приведены рекомендуемые значения для соотнесения полученных результатов с одним из типов организационной культуры.

Таблица 2

Распределение результатов диагностики по типам организационных культур волейбольной команды

Диапазон значений OC	Тип организационной культуры	Характерные особенности
0–3,99	Иерархическая (Control)	Строгая регламентация, централизованное управление, высокий уровень контроля, ориентация на стабильность
4–5,99	Клановая (Collaborate)	Высокая вовлеченность персонала, ориентация на развитие внутреннего взаимодействия, наставничество
6–7,99	Рыночная (Market)	Конкурентная среда, ориентация на результат и прибыль, активный маркетинг, стремление к лидерству
8–10	Адхократическая (Create)	Гибкость управления, инновации, экспериментирование, быстрая адаптация к изменениям

Для первичной верификации и апробации предложенной модели выполнена диагностика женской волейбольной команды Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, входящей в топ-12 студенческих команд России.

В результате анкетирования игроков, тренеров и болельщиков получены следующие нормализованные значения (по 10-балльной шкале): $F = 7, S = 5, C = 8, E = 6, M = 9$. Затем установлены их весовые коэффициенты: $w_1 = 0,2, w_2 = 0,15, w_3 = 0,25, w_4 = 0,2, w_5 = 0,2$. В результате общего расчета:

$$OC = (0,2 \times 7) + (0,15 \times 5) + (0,25 \times 8) + (0,2 \times 6) + (0,2 \times 9) = 7,15,$$

установлено, что преобладающим типом организационной культуры является адхократия. Следовательно, при стратегическом планировании развития команды необходимо продолжать ориентироваться на гибкое управление и внедрение новых технологий, не усиливать внутренний контроль и регламентацию.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что организационная культура волейбольной лиги — это динамическая система ценностей, норм и практик, направленная на формирование сплоченного и вовлеченного сообщества участников, где основополагающим принципом является кооперация, доверие и командное взаимодействие (Collaborate). Она сочетает в себе гибкость и инновационность (Create), выраженные в использовании цифровых технологий, геймификации и адаптивных стратегий управления, что обеспечивает постоянное развитие и модернизацию лиги. Важную роль играет соревновательная направленность (Market), мотивирующая команды и игроков на достижение высоких спортивных результатов, но при этом соревновательный дух интегрирован в общую систему ценностей, а не является доминирующим фактором. При этом влияние иерархических механизмов управления (Control) минимально, что свидетельствует о преобладании гибкости и децентрализации в организационных процессах, где команды обладают высокой степенью автономии.

Полученная информация позволяет выполнить теоретизирование о перспективах повышения эффективности менеджмента волейбольной лиги. В частности, одним из ключевых инструментов анализа организационной культуры волейбольных лиг служит выявление характерных поведенческих паттернов участников. Например, применение концепции обучающейся организации П. Сенге поможет определить степень адаптивности лиги. Если организации активно внедряют цифровые технологии, экспериментируют с тактическими моделями и децентрализуют управленческие решения, это свидетельствует о доминировании адхократической культуры. В свою очередь, сильное влияние традиций, таких как обычаи поддержки игроков и глубокая локальная идентичность команд, говорит о преобладании клановой модели взаимодействия.

Стабильность кадрового состава во многом зависит от механизма удержания спортсменов и управленцев, который можно анализировать через призму модели организационной приверженности Мейера и Аллена. В лиге могут преобладать нормативные (ценностные и традиционные) механизмы удержания, аффективные (основанные на эмоциональной вовлеченности) или продолженные (базирующиеся на рациональном расчете). Лиги с ярко выраженной рыночной культурой часто сталкиваются с высокой текучестью кадров, тогда как структуры с сильными клановыми элементами обеспечивают долгосрочную привязанность игроков и менеджеров за счет социальных связей и идентичности.

Современные волейбольные лиги активно используют цифровые технологии для мониторинга эффективности и управления ресурсами. Организации,

применяющие AI-аналитику и платформы геймификации, демонстрируют синтез адхократической и рыночной моделей. Аналитические инструменты позволяют лигам принимать стратегические решения на основе обработки больших массивов данных, а персонализированное управление способствует росту спортивных результатов и коммерческой успешности.

Социальный капитал волейбольных лиг формируется через вовлечение болельщиков и развитие их приверженности к бренду лиги. Использование цифровых платформ, программ лояльности и стратегий активного взаимодействия с фанатами не только укрепляет идентичность команд, но и создает дополнительную ценность в виде монетизируемого социального капитала. Этот актив может существенно повысить финансовую устойчивость лиги и улучшить ее позиции в конкурентной среде.

В отличие от традиционных моделей управления, основанных на жесткой иерархии, волейбольные лиги, внедряющие кросс-функциональные механизмы координации, обладают высокой устойчивостью к кризисам. Гибридные тренировочные модели, интеграция элементов киберспорта и использование цифровых решений свидетельствуют о трансформации организационной культуры в сторону адаптивности и инновационности.

Заключение

Оптимизация организационной культуры волейбольной лиги требует сбалансированного подхода к управлению, сочетающего четко структурированные регламенты с высокой степенью автономии команд и менеджеров. Чрезмерная жесткость может снижать вовлеченность игроков и персонала, тогда как избыточная гибкость может привести к хаотичности процессов. Наиболее эффективной моделью является та, которая интегрирует стабильные управленческие механизмы с адаптивностью к изменениям среды.

Список источников / References

1. Eluère M., Martin L., Heuzé J. Cultural diversity and group dynamics in a professional women's volleyball team // *Journal of Applied Sport Psychology*. 2023. № 5. P. 793–816.
2. Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry / Y. Jeong [et al.] // *Sustainability*. 2019. № 19. P. 1–16.
3. Matic R. M., Maksimovic N. Characteristics of organizational learning culture in Serbian elite team sports // *Journal of Anthropology of Sport and Physical Education*. 2020. № 4. P. 3–7.
4. Development of a human resources processes model based on the AMO approach in the Iraqi Volleyball Federation / M. K. J. Alabedi [et al.] // *Management Strategies and Engineering Sciences*. 2024. № 4. P. 19–29.

5. Chen J. How corporate culture enhances sport in sport organization. 2018. 23 p.
6. Graça A., Flores M. The set point: securing the future of volleyball. Editora Máquina de Livros, 2022. 76 p.
7. Pettigrew A. M. On studying organizational cultures // Administrative Science Quarterly. 1979. № 4. P. 570–581.
8. Tharp B. M. Four organizational culture types // Hawort Organizational Culture White Paper. 2009. P. 610–621.

Информация об авторах / Information about the authors

Маркелова Ксения Дмитриевна — аспирант кафедры менеджмента спорта и активного досуга Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия.

Markelova Ksenia Dmitrievna — Postgraduate Student of the Department of Sports and Active Leisure Management, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

kseniamarkelova77@gmail.com

Тхориков Борис Александрович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой сервисных технологий и бизнес-процессов Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия.

Tkhorikov Boris Aleksandrovich — Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

tkhorikov-ba@rguk.ru

ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОФОРМЛЕНИЕ СТАТЬИ

1. Объем статьи — от 20 000 до 40 000 знаков с пробелами, включая рисунки, таблицы и графики, но без учета списка источников.

2. Поля — по 2,5 см справа, слева, сверху, снизу.

3. Шрифт, кегль — Times New Roman, 14.

4. Интервал — полуторный.

5. Красные строки — 1,25 (выставляются автоматически); автоматические переносы запрещены.

6. В верхнем левом углу указывается классификационные индексы Универсальной десятичной классификации (УДК).

7. Название статьи приводится на русском языке (выравнивание по центру, буквы заглавные, выделение полужирным шрифтом).

8. Имя, отчество, фамилия автора указываются полностью (выравнивание по левому краю, выделение полужирным шрифтом).

9. Наименование организации, ее подразделения, где работает/учится автор, указываются без обозначения организационно-правовой формы юридического лица: ФГБУН, ГБОУ ВО, ПАО и т. п., указываются город и страна расположения организации (выравнивание по левому краю).

10. Электронный адрес автора приводят без слова e-mail, после электронного адреса точку не ставят.

11. Аннотация к статье должна включать 100–200 слов. Перед аннотацией приводят слово «Аннотация» (Abstract). Аннотация должна быть информативной (не содержать общих слов); содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований); структурированной (следовать логике описания результатов в статье); компактной и включать следующие аспекты:

- актуальность проблемы, предпосылки исследования;
- цель исследования;
- методы исследования (если статья эмпирическая); методология, ведущий подход к исследованию проблемы (если статья теоретическая);
- результаты исследования, представленные в статье;
- выводы, отражающие научную и практическую значимость результатов исследования, представленных в статье.

12. Ключевые слова (Keywords) включают 5–10 слов и словосочетаний, разделенных запятой. Ключевые слова (словосочетания) должны соответствовать теме статьи и отражать ее предметную, терминологическую область. Не используют обобщенные и многозначные слова, а также словосочетания, содержащие причастные обороты.

13. Благодарности организациям (учреждениям), научным руководителям и другим лицам, оказавшим помощь в подготовке статьи, сведения о грантах, финансировании подготовки и публикации статьи, проектах, научно-исследовательских работах, в рамках или по результатам которых опубликована статья, указываются при необходимости. В публикации должны быть приведены все источники финансирования исследований, включая прямую и косвенную финансовую поддержку.

14. Структура текста статьи должна включать в себя следующие обязательные элементы (элементы в тексте должны быть поименованы):

- введение (постановка проблемы, определение цели и задач исследования, актуальность, новизна и значимость);
- основное исследование (с выделением разделов «Материалы и методы», «Результаты», «Дискуссионные вопросы» и др.);
- заключение (результаты исследования).

15. Рисунки, схемы, таблицы и графики должны выполняться в графических редакторах, поддерживающих векторные и растровые изображения; нумеруются в порядке упоминания их в тексте. Поскольку журнал печатается в одну краску, использование цветных рисунков и графиков не рекомендуется. На все изображения, представленные в статье, должны быть ссылки. Подрисовочные подписи выполняются 12-м кеглем.

16. Для связи затекстовых библиографических ссылок с текстом документа используются отсылки к списку источников, которые приводятся в тексте документа в квадратных скобках с указанием идентифицирующих сведений: [Номер издания в списке источников].

17. Пристатейный библиографический список, озаглавленный «Список источников» (выравнивание по центру страницы), нумеруют и располагают в порядке цитирования источников в тексте статьи.

18. Библиографическое описание источников оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.05-2008 «Библиографическая ссылка».

Примеры оформления:

Содержание и технологии образования взрослых: проблема опережающего образования: сб. науч. тр. / Ин-т образования взрослых Рос. акад. образования; под ред. А. Е. Марона. М.: ИОВ, 2007. 118 с.

Иванов А. А. Психология. 2-е изд. СПб.: Наука, 2001. 530 с.

Мельников В. П., Клейменов С. А., Петраков А. М. Информационная безопасность и защита информации: учеб. пособие. М., 2006. 336 с.

Набоков В. Собр. соч.: в 4 т. / отв. ред. и сост. В. В. Ерофеев. М.: Правда, 1990. Т. 1. 414 с.

Викулова Л. Г., Троепольская Ю. Б. Туристический каталог в публичном медийном пространстве // Человек в информационном пространстве: сб. науч. тр. Ярославль: ЯГПУ, 2016. С. 80–87.

Плотникова С. Н. Дискурсивные технологии и их роль в конструировании социального мира // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2015. № 3 (714). С. 72–83.

Курбанова М. Г. Эргонимы современного русского языка: семантика и прагматика: автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.02.01. Волгоград, 2015. 23 с.

19. Ссылки на интернет-ресурсы, архивные документы и нормативные источники оформляются внутри текста статьи подстрочными ссылками по образцам, приведенным в ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка».

Примеры оформления:

Сервер радиолюбителей России — QRZ.RU. Члиянц Г. Создание телевидения. URL: <http://www.qrz.ru/articles/article260.html> (дата обращения: 21.02.2006).

Справочники по полупроводниковым приборам // [Персональная страница В. Р. Козака] / Ин-т ядер. физики. [Новосибирск, 2003]. URL: <http://www.inp.nsk.su/%7Ekozak/start.htm> (дата обращения: 13.03.2006).

СПС КонсультантПлюс. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=320453> (дата обращения: 10.11.2019).

20. В разделе References приводят транслитерацию списка источников в соответствии с ГОСТ-2000, система Б. Нумерация записей должна совпадать с нумерацией записей в основном списке источников.

21. На английском языке должны быть представлены следующие элементы издательского оформления: заглавие статьи, сведения об авторе (авторах), аннотация, ключевые слова, благодарности (при наличии), см. образец оформления.

ПРАВИЛА ПОДАЧИ РУКОПИСИ

Рукопись статьи подается в редакцию журнала в электронной форме по адресу: economics.journal@mgru.ru (в формате doc, docx).

К рукописи прилагаются отдельным файлом сведения об авторе, составленные по шаблону, на русском и английском языках.

Подача статьи в редакцию журнала означает согласие авторов с изложенными правилами и согласие с политикой журнала в отношении обработки персональных данных, а также согласие на размещение полной версии статьи в сети Интернет на официальном сайте научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU, а также на сайте журнала в свободном доступе, с использованием представленных личных данных в открытой печати.

Научный журнал / Scientific Journal

**Вестник МГПУ.
Серия «Экономика».**

**MCU Journal
of Economic Studies**

2025, № 3 (45)

(до 2014 г. выходил как «Вестник Московской государственной академии
делового администрирования»)

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

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации:
ПИ № ФС77-82100 от 12 октября 2021 г.

Главный редактор:

доктор экономических наук, профессор *Р. А. Абрамов*

Главный редактор выпуска:

кандидат исторических наук, старший научный сотрудник

Т. П. Веденева

Редактор:

Е. С. Терновскова

Корректор:

К. М. Музамилова

Техническое редактирование и верстка:

А. В. Бармин, О. Г. Арефьева

Научно-информационный издательский центр МГПУ

129226, Москва, 2-й Сельскохозяйственный проезд, д. 4

Телефон: 8 (499) 181-50-36

http://www.mgpu.ru/centers/izdat_centre/

Подписано в печать: 29.10.2025 г.

Формат: 70 × 108 ¹/₁₆. Бумага: офсетная.

Объем: 10,75 печ. л. Тираж: 1000 экз.