

**ВЕСТНИК МГУ.**

**СЕРИЯ «ЭКОНОМИКА».**

**MCU JOURNAL  
OF ECONOMIC STUDIES**

**№ 2 (48)**

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ / SCIENTIFIC JOURNAL**

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

**Published since 2010  
Quarterly**

**Москва  
2026**

## **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:**

<b>Геворкян Е. Н.</b> председатель	и. о. ректора ГАОУ ВО МГПУ, первый проректор ГАОУ ВО МГПУ, доктор экономических наук, профессор, академик РАО
<b>Агранат Д. Л.</b> заместитель председателя	проректор по учебной работе ГАОУ ВО МГПУ, доктор социологических наук, доцент
<b>Комаров Р. В.</b> заместитель председателя	проректор ГАОУ ВО МГПУ, кандидат психологических наук, доцент

## **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

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

- Магомедов М. Д.** 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 Иванэ Джавахишвили (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

- Весманов С. В., Акопян Г. А., Шевченко П. В.,  
Весманов Д. С., Аплевич О. А., Башкатов И. П.,  
Источников В. В., Сибгатуллина Т. В.** Исследование  
факторов удовлетворенности участников образовательных  
отношений предпрофессиональным образованием  
в школах Москвы .....8

### Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность

- Бабаджаниён Д. Д., Раупов К. С.** Трансформация  
агропищевого комплекса Турции — ориентир  
для повышения продуктивности и экспортного  
потенциала Таджикистана ..... 29
- Никитин Е. Н.** Фискальная политика и ее реформы  
в КНР в условиях 14-й пятилетки..... 39

### Финансы

- Евдокимова Ю. В.** К вопросу о сущности финансов,  
соответствующей реалиям информационной  
экономики..... 54

### Государственное и муниципальное управление

- Гурина Е. А., Дарякин А. А.** Формирование  
управленческих компетенций государственных  
и муниципальных служащих..... 64

## Отраслевая экономика

- Буньковский Д. В.** Экономическая безопасность и технологическая зависимость субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом кластере..... 78
- Ломовцева О. А., Бережанский П. В.** Цикл создания, передачи и использования знаний в организациях здравоохранения: структурно-функциональный анализ ..... 92

## Отечественный и зарубежный опыт управления

- Лисица М. И.** Выявление и анализ сценариев развития инвестиционного проекта: концепция и инструментарий ..... 109
- Блохина Е. С., Петрова Т. В.** Генезис экономической сущности категории «благотворительные услуги» в контексте процессного подхода ..... 128
- Шаховская Л. С., Фомин А. П., Плешакова М. В.** Управление репутацией маркетплейса: интеграция физического и корпоративного компонентов в многоуровневую структуру ..... 145
- Фролов Ю. В., Жаворонков Д. Д.** Оценка эффективности проектов по тестированию программного обеспечения с использованием методологий Agile и Waterfall ..... 157

## Управление в образовании

- Долженко Р. А.** Студенты и выпускники колледжей Курганской области: трудовые ориентации и желание работать на заводе ..... 172

Инструкция для авторов ..... 197

## C O N T E N T S

### Subject of the Issue

- Vesmanov S. V., Akopyan G. A., Shevchenko P. V., Vesmanov D. S., Aplevich O. A., Bashkatov I. P., Istochnikov V. V., Sibgatullina T. V.** A study of satisfaction factors among participants in educational relations with pre-professional education in Moscow schools ..... 8

### World Economy and Foreign Economic Activity

- Babajaniyon D. D., Raupov K. S.** Transformation of Turkey's agri-food system as a benchmark for enhancing productivity and export potential of Tajikistan ..... 29
- Nikitin E. N.** Fiscal policy and its reforms in China under the 14<sup>th</sup> Five-Year Plan ..... 39

### Finance

- Evdokimova Yu. V.** To the question of the essence of finance, corresponding to the realities of information economy ..... 54

### State and Municipal Administration

- Gurina E. A., Daryakin A. A.** Formation of managerial competencies of state and municipal employees ..... 64

## Sectoral Economy

- Bunkovsky D. V.** Economic security and technological dependence of business entities in the petrochemical cluster ..... 78
- Lomovtseva O. A., Berezhanskiy P. V.** The cycle of knowledge creation, transfer and utilization in healthcare organizations: a structural and functional analysis ..... 92

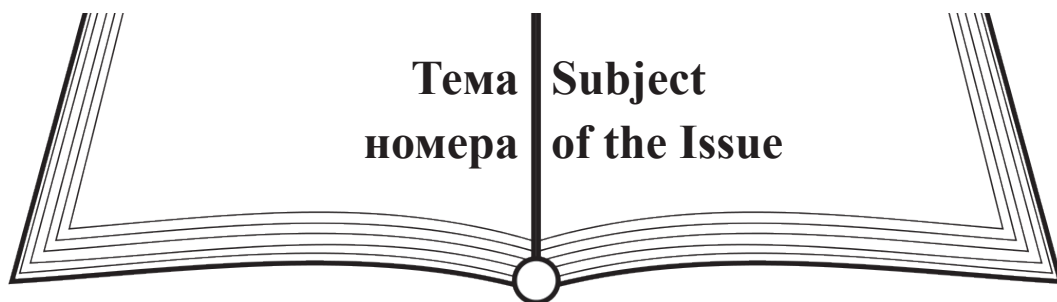
## Domestic and Foreign Management Experience

- Lisitsa M. I.** Identification and analysis of investment project development scenarios: concept and tools ..... 109
- Blokhina E. S., Petrova T. V.** The genesis of the economic essence of the category “charitable services” in the context of the process approach ..... 128
- Shakhovskaya L. S., Fomin A. P., Pleshakova M. V.** Marketplace reputation management: integrating physical and corporate components into a multi-level structure ..... 145
- Frolov Yu. V., Zhavoronkov D. D.** Project performance assessment software testing using agile and waterfall methodologies ..... 157

## Governance in Education

- Dolzhenko R. A.** College students and graduates of Kurgan Region: labor orientations and willingness to work at the factory ..... 172

Requirements for the Articles ..... 197



УДК 373.6

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-8-28

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРЕДПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ В ШКОЛАХ МОСКВЫ**

**Сергей Викторович Весманов**

vesmanovsv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0345-4254>

**Гурген Александрович Акопян**

akopyang@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3812-735X>

**Павел Владимирович Шевченко**

shevchenkopv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3025-9617>

**Дмитрий Сергеевич Весманов**

vesmanovds@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8838-6352>

**Олеся Андреевна Аплевич**

ivovaoa@mgpu.ru, <https://orcid.org/0009-0000-9146-5097>

**Игорь Петрович Башкатов**

bashkatovip@mgpu.ru, <https://orcid.org/0009-0006-0046-0690>

**Виктор Вячеславович Источников**

istochnikovvv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3740-9304>

**Татьяна Владимировна Сибгатуллина**

sibgatullinatv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8993-1172>

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия

**Аннотация.** В статье представлены основные результаты исследования факторов удовлетворенности участников образовательных отношений предпрофессиональным образованием. Проблематика измерения и управления качеством образования актуальна для управленцев, школьных педагогов, родителей обучающихся; их удовлетворенность рассматривается как необходимый компонент системы качества. Последовательное применение методов анализа источников, интервьюирования (структурированное интервью), анкетирования и фокус-групп позволило выявить и классифицировать факторы удовлетворенности. На основе верифицированных факторов предложена система показателей мониторинга для определения уровня удовлетворенности предпрофессиональным образованием. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения системы показателей удовлетворенности в рамках квалиметрической модели оценки качества образования как на уровне школы, так и на уровне городской системы образования.

**Ключевые слова:** предпрофессиональное образование, предпрофессиональные классы, удовлетворенность участников образовательных отношений, структурированное интервью, анкетирование, фокус-группа

UDC 373.6

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-8-28

## **A STUDY OF SATISFACTION FACTORS AMONG PARTICIPANTS IN EDUCATIONAL RELATIONS WITH PRE-PROFESSIONAL EDUCATION IN MOSCOW SCHOOLS**

**Sergey Viktorovich Vesmanov**

vesmanovsv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0345-4254>

**Gurgen Aleksandrovich Akopyan**

akopyang@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3812-735X>

**Pavel Vladimirovich Shevchenko**

shevchenkopv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3025-9617>

**Dmitriy Sergeevich Vesmanov**

vesmanovds@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8838-6352>

**Olesya Andreevna Aplevich**

ivovaoa@mgpu.ru, <https://orcid.org/0009-0000-9146-5097>

**Igor Petrovich Bashkatov**

bashkatovip@mgpu.ru, <https://orcid.org/0009-0006-0046-0690>

**Viktor Vyacheslavovich Istochnikov**

istochnikovvv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3740-9304>

**Tatyana Vladimirovna Sibgatullina**

sibgatullinatv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8993-1172>

Moscow City University,  
Moscow, Russia

**Abstract.** The article presents the main results of a study of the factors of satisfaction of participants in educational relations with pre-professional education. The problem of measuring and managing the quality of education is relevant for managers, school teachers, and parents of students, and their satisfaction is considered as a necessary component of the quality system. The consistent application of methods of source analysis, interviewing (structured interview), questionnaires, and focus groups allowed to identify and classify the factors of satisfaction. Based on the verified factors, a system of monitoring indicators is proposed to determine the level of satisfaction with pre-professional education. The practical significance of the research results lies in the possibility of applying a system of satisfaction indicators within the framework of a qualimetric model for assessing the quality of education, both at the school level and at the level of the urban education system.

**Keywords:** pre-professional education, pre-professional classes, satisfaction of educational relations participants, structured interview, questionnaire, focus group

**Введение**

Отечественными школами накоплен большой опыт реализации различных форм обучения с углубленным изучением отдельных предметов, цель которого — дать более глубокие академические знания по одному или нескольким предметам сразу.

Предпрофессиональное обучение направлено на знакомство с профессиями и включает в себя развитие практических навыков. В предпрофессиональных классах предусмотрены практико-ориентированные курсы, которые помогают школьникам понять будущую профессию. Такие классы организованы по принципу «школа + вузы-партнеры + работодатели», что делает процесс обучения разнообразным и выходящим за рамки школьной программы.

Предпрофессиональные классы — это проект Департамента образования и науки города Москвы, создающий партнерскую систему обучения

и профориентации, которая позволяет школе углубляться в профессиональные направления в 10–11-х классах. Первые предпрофессиональные классы появились в Москве в 2014 г., но массовое развитие началось только в 2021 г., когда увеличилось количество классов и была сформирована нормативная база. На момент проведения исследования в 2024–2025 гг. такие классы действовали более чем в 360 школах, что составляет свыше 70 % всех школ столицы.

С целью повышения эффективности предпрофессиональных классов Департамент образования и науки города Москвы поручил Московскому городскому педагогическому университету классифицировать факторы и разработать предложения по организации и проведению мониторинга уровня удовлетворенности участников образовательных отношений предпрофессиональным образованием.

В данной статье рассматриваются основные результаты исследовательской части работы, цель которой — выявление и классификация факторов удовлетворенности участников образовательных отношений предпрофессиональным образованием.

Задачами исследовательских работ стали:

- изучение современных российских и зарубежных моделей измерения удовлетворенности участников образовательных отношений и классификация (сегментация) участников образовательных отношений в предпрофессиональном образовании;
- выявление и уточнение факторов удовлетворенности участников образовательных отношений предпрофессиональным образованием;
- классификация факторов удовлетворенности участников образовательных отношений предпрофессиональным образованием;
- разработка предложений по содержанию мониторинга удовлетворенности участников образовательных отношений предпрофессиональным образованием.

Научная новизна работы заключается в определении и классификации факторов удовлетворенности участников образовательных отношений: школьных педагогов и администрации, обучающихся и их родителей (законных представителей) предпрофессиональным образованием, а также в разработке предложений по содержанию мониторинга таких факторов на основе проведенных исследований.

## **Материалы и методы**

Объектом исследования выступали факторы удовлетворенности участников образовательных отношений предпрофессиональным образованием. Концептуальная рамка исследования объекта — концепция управления качеством.

Вопросы качества образования продолжают носить дискуссионный характер. Оценка качества образования в целом и школьного в частности не носит конвенционального характера. Чаще всего рассматриваются отдельные

элементы системы или процесса образования, которые становятся объектом оценивания. Критериями оценки могут выступать соответствие образовательных программ установленным образовательным стандартам, результаты обучения, квалификация преподавателей, условия обучения и пр.

Вместе с тем анализ источников [1–5] указывает на устойчивый компонент в различных определениях качества образования — удовлетворенность участников образовательных отношений.

Как следствие, любая квалиметрическая модель оценки качества образования должна базироваться на измерении степени удовлетворенности участников образовательных отношений: школьных педагогов и администрации, обучающихся и их родителей / законных представителей.

Авторов исследования интересовал поиск наиболее важных и чувствительных факторов удовлетворенности, а не измерение ее текущего уровня. Поэтому в исследовании фактор удовлетворенности понимается как совокупность условий и/или характеристик, влияющих на восприятие и оценку качества предпрофессионального образования участниками образовательных отношений.

В исследовании использованы качественные и количественные методы: кабинетное исследование (анализ источников), интервьюирование (структурированное интервью), анкетирование и фокус-группы. В соответствии с логикой исследования данная последовательность методов обеспечила выполнение следующих задач:

- определить структуру измерения удовлетворенности и сегментацию участников образовательных отношений по результатам анализа источников;
- выявить и классифицировать в интервью значимые факторы удовлетворенности предпрофессиональным образованием;
- в анкетировании репрезентировать и уточнить степень чувствительности участников к выявленным факторам;
- в фокус-группах верифицировать факторы, полученные предыдущими методами [6].

## Результаты исследования

В кабинетном исследовании поиск источников на ресурсе «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» по запросу «современные модели измерения уровня удовлетворенности субъектов образовательных отношений» показал 24 798 публикаций, а по запросу «субъекты образовательных отношений предпрофессионального образования» — 3 112 публикаций.

Анализ выбранных 24 отечественных и 20 зарубежных публикаций позволил сделать следующие выводы:

1. Большинство исследователей считают тождественными понятия удовлетворенности участников образовательных отношений и качества предоставляемых

образовательных услуг. Удовлетворенность участников образовательных отношений уровнем предпрофессионального образования с позиций системного подхода рассматривается как интегральный показатель, отражающий степень соответствия предпрофессионального образования представлениям участников образовательных отношений о качестве данного вида образования.

2. В настоящее время сложилось два основных подхода к измерению степени удовлетворенности потребителей:

- с опорой на объективные показатели, статистические данные (показатели лицензирования, аккредитации, промежуточной аттестации, рейтинга и т. д.);
- субъективная оценка качества предоставляемых услуг самим потребителем, который выступает экспертом.

3. Выделены основные участники образовательных отношений в предпрофессиональном образовании:

- обучающиеся;
- педагоги;
- администрация;
- представители научных и производственных организаций;
- родители и опекуны.

Интервьюирование проводилось в период с 11 по 29 ноября 2024 г.

В ходе исследования было проинтервьюировано десять экспертов — участников образовательных отношений в предпрофессиональном образовании из десяти образовательных организаций Москвы.

## Результаты интервью

Все факторы удовлетворенности, названные экспертами в интервью, можно сгруппировать не только по субъектам образовательных отношений, но также по различным смысловым категориям-группам факторов:

1. Общие показатели деятельности школы в целом и предпрофессиональных классов в частности:

- 1.1. Конкурентоспособность (в сравнении с другими школами, комплексный фактор, нужно уточнять составляющие параметры: набор, отток-приток обучающихся, жалобы родителей).
- 1.2. Рейтинг школы.
- 1.3. Показатель аттестационной справки директора.
- 1.4. Поставка оборудования для школы.

2. Результативность предпрофессионального образования по различным показателям (результаты государственной итоговой аттестации (ГИА), олимпиад, поступления в вузы):

- 2.1. Подготовка на базе вуза (обучение, олимпиады, проектная, исследовательская деятельность).

- 2.2. Дополнительные индивидуальные баллы при поступлении в вуз (результаты предпрофессионального экзамена, вузовские олимпиады, конференции).
- 2.3. Результаты единого государственного экзамена (ЕГЭ).
- 2.4. Успеваемость обучающихся.
- 2.5. Поступление в вуз (на бюджетные места).
3. Условия результативности предпрофессионального образования:
  - 3.1. Профессиональное развитие, повышение квалификации педагогов в вузах (формальное и неформальное).
  - 3.2. Квалифицированные педагоги (уровень на диагностике ЕГЭ, результаты ЕГЭ).
  - 3.3. Удобство расписания внешкольных занятий.
  - 3.4. Нагрузка педагогов.
  - 3.5. Заработная плата (материальное стимулирование).
  - 3.6. Аттестация педагогических работников.
  - 3.7. Нагрузка школьников.
  - 3.7. Гибкость учебного плана (смена предмета, профиля во время обучения).
4. Мотивация субъектов и формы ее проявления:
  - 4.1. Мотивированные обучающиеся.
  - 4.2. Углубленное изучение предметов.
  - 4.3. Профориентация (попробовать профессию).

Все факторы удовлетворенности, перечисленные выше, во-первых, представляют собой параметрическую декомпозицию данных категорий; во-вторых, сопоставлены и соответствуют отечественным и зарубежным методикам оценки уровня удовлетворенности и упоминаются всеми экспертами. Это позволяет сделать вывод о релевантности полученных данных и возможности применения перечней факторов удовлетворенности в дальнейших этапах исследования, направленных на верификацию и репрезентацию.

### **Количественное исследование факторов удовлетворенности (анкетирование)**

Предварительное изучение мнения ответственных за организацию работы предпрофессиональных классов педагогических работников с помощью интервью показало, что индикаторы поведения обучающихся имеют разную значимость для педагогов и для родителей. Также необходимо учитывать взаимное восприятие родителей и педагогов и их мнение друг о друге, чтобы понимать, какие аспекты работы педагогов более (или менее) понятны родителям, а также какие проявления поведения школьников в семье более (или менее) известны педагогам.

В связи с этим решено было выбрать анкетный опрос как метод исследования. Вопросы об индикаторах поведения были сформулированы так, чтобы

можно было использовать 5-балльную биполярную шкалу. Предполагалось, что респонденты имели достаточный уровень экспертности, чтобы оценивать предлагаемые им действия по такой шкале. Вопросы педагогам и родителям про удовлетворенность участников образовательных отношений задавались в унифицированных формулировках: «Оцените степень удовлетворенности...». Решено было не опрашивать школьников, поскольку в их возрасте данные ими оценки удовлетворенности достаточно ситуативны и неустойчивы, а также из соображений этичности, поскольку им пришлось бы оценивать своих родителей и педагогов [7].

Выставленные по 5-балльной шкале оценки трансформировались в средне-взвешенные оценки, которые впоследствии ранжировались так: самый важный — ранг № 1 — соответствовал наивысшей балльной оценке.

Поскольку исследование являлось по сути разведывательным, для целей описания общих тенденций 40 % анкет распространено среди педагогических работников, а 60 % — среди родителей обучающихся, применена стихийная выборка, использованы бумажные анкеты, раздаваемые всем членам педагогических коллективов попавших в выборку школ, связанным с работой предпрофессиональных классов.

Педагогам предъявлялись три перечня показателей удовлетворенности — для обучающихся в предпрофессиональных классах, для педагогов и для родителей. Первый из них представлен в таблице 1.

Таблица 1

**Оценка педагогами степени важности показателей удовлетворенности обучающихся предпрофессиональных классов**

Показатели	Балл	Ранг
Поступление выпускников в вузы-партнеры предпрофессиональных классов	4,51	1
Высокие баллы ЕГЭ	4,49	2
Отзывы обучающихся по окончании обучения	4,47	3
Поступление выпускников в вузы на бюджетные места	4,4	4
Отзывы обучающихся в течение всего периода обучения	4,28	5
Академическая успеваемость обучающихся (текущие оценки, результаты срезов)	4,21	6
Достижения обучающихся на олимпиадах, конференциях, конкурсах	4,1	7
Количество участвующих в олимпиадах, конференциях, проектной деятельности	4,06	8
Количество заявлений в такой же предпрофессиональный класс на следующий год	3,99	9
Посещаемость мероприятий внеурочной деятельности	3,99	10
Сохранность контингента, отсутствие перешедших в другой (предпрофессиональный, универсальный) класс в течение года	3,94	11
Продолжительность пребывания обучающихся предпрофессиональных классов в школе в течение дня	3,7	12

Из таблицы 1 следует, что педагоги оценивают удовлетворенность школьников прежде всего по результату на финише: поступление в вузы-партнеры, баллы ЕГЭ как основание для такого поступления, отзывы выпускников по окончании обучения в школе — такова тройка наиболее важных показателей. Эта триада выглядит как логическое завершение совместных усилий: педагоги сделали все, чтобы школьники знали, куда поступать и за счет чего поступить, а школьники все сделали правильно и поблагодарили педагогов после поступления или в течение первого года обучения в вузе, когда многим становится ясно, как легко учиться на первом курсе после сильной школы по сравнению с тем, как тяжело учиться, если при этом наверстывать упущенное в школе.

Перечень показателей удовлетворенности для педагогов предпрофессиональных классов представлен в таблице 2.

Таблица 2

**Оценка педагогами степени важности показателей удовлетворенности педагогов предпрофессиональных классов**

Показатели	Балл	Ранг
Пожелания педагогов продолжать работать далее в предпрофессиональном классе	4,47	1
Отзывы педагогов о работе с классом в течение всего периода	4,26	2
Проявление педагогами инициативы и их участие в образовательных проектах по профилю класса	4,21	3
Активный поиск способов расширить свою квалификацию (шире границ школьного предмета)	4,17	4
Появление и активная работа объединений педагогов, работающих в предпрофессиональных классах	3,94	5
Наставничество в отношении молодых педагогов, стремление вовлечь их в работу предпрофессионального класса	3,92	6
Отсутствие педагогических вакансий в предпрофессиональных классах	3,92	7
Ведение дополнительных предметов по профилю класса во второй половине дня	3,74	8
Готовность педагога выполнять организационные и административные обязанности, связанные с классом	3,7	9

Первое место в данном перечне у такого индикатора, как желание продолжать работать далее в предпрофессиональном классе, было ожидаемым, поэтому целесообразно рассмотреть три следующие позиции, расхождение между оценками которых лежит в пределах  $\pm 0,05$  балла. Удовлетворенность педагогов работой в предпрофессиональных классах — это прежде всего стремление к профессиональному саморазвитию и позитивная рефлексия (отзывы коллег, работающих с тем же классом) рабочего процесса. А выход далеко за рамки профессии — стремление освоить дополнительный предмет или взять на себя административные функции — скорее исключение из правил, чем общая тенденция.

Для оценки индикаторов поведения родителей педагогам предлагался относительно короткий перечень (табл. 3), поскольку не так много проявлений родительской активности настолько известны педагогам, чтобы их оценить (перечень взят из интервью с заместителями директоров школ).

Таблица 3

**Оценка педагогами степени важности показателей удовлетворенности родителей обучающихся предпрофессиональных классов**

Показатели	Балл	Ранг
Количество заявлений на обучение ребенка в предпрофессиональном классе, поданных на следующий год с учетом рекомендаций родителей школьников, имеющих опыт обучения в таких классах	4,4	1
Личная благодарность родителей в общении со школьными педагогами	4,2	2
Публичная оценка (благодарность или жалобы на сайте школы, в социальных сетях) предпрофессиональной подготовки ребенка	4,2	3
Количество заявлений (или их отсутствие) о переводе ребенка в другой класс	3,6	4
Количество родителей, участвующих в проектных, профориентационных и других мероприятиях предпрофессионального класса	3,6	5

Наиболее важным показателем для педагогического сообщества являются рекомендации родителей обучающихся в предпрофессиональных классах родителям девятиклассников, которые трансформируются в количество поданных заявлений на следующий год. По отзывам интервьюируемых, многие школы не смогли набрать в этом учебном году предпринимательский или медиакласс именно из-за того, что родители нынешних 11-классников были разочарованы тем, что получили их школьники. Благодарность, личная или высказанная родителем публично, ценится педагогами одинаково; и для педагогов доброе слово родителей важнее, чем массовость родительского участия в мероприятиях предпрофессионального класса.

Родителей просили высказаться по большему количеству перечней поведенческих индикаторов. Помимо оценки важности показателей удовлетворенности самих родителей, школьников и работающих с ними педагогов, добавились еще два перечня показателей: важные для школы показатели удовлетворенности родителей с точки зрения самих родителей и родительская оценка показателей удовлетворенности педагогов на основании информации от ребенка (см. табл. 4).

Родитель видит ребенка каждый день в течение всех лет обучения в школе. Для родителя важно, как изменилось к лучшему отношение к учебе, освоению знаний у ребенка после его перехода в выбранный им предпрофессиональный класс. Поэтому на первое место выходит то, чего не было в обычном классе и ради чего выбирался предпрофессиональный класс, — проявление школьником сознательного интереса к будущей профессии. Если все, что изменилось, является приятным для старшеклассника, родитель замечает позитивные отзывы ребенка,

Таблица 4

**Оценка родителями степени важности показателей удовлетворенности ребенка обучением в предпрофессиональном классе**

Показатели	Балл	Ранг
Проявление сознательного интереса к будущей профессии	4,16	1
Позитивные отзывы ребенка, рассказы об интересных уроках и других занятиях	4,07	2
Успеваемость ребенка, текущие оценки	3,95	3
Подготовленность ребенка к ЕГЭ без привлечения репетитора	3,73	4
Продолжительность пребывания ребенка в школе в течение дня	3,68	5
Желание участвовать во всех мероприятиях, несмотря на высокую загруженность	3,32	6
Призовые места, которые ребенок занимает на олимпиадах, конкурсах, конференциях	3,13	7
Желание (или его отсутствие) перевестись в другой предпрофессиональный или универсальный класс	2,95	8

его рассказы об интересных уроках и других занятиях. Текущая успеваемость для родителя также означает, что ожидания ребенка оправдываются, он учится только по интересным ему предметам, удовлетворенность обучением высокая.

Для собственно родительского чувства удовлетворенности (табл. 5) важна не только реакция ребенка на процесс обучения (две первые позиции аналогичны позициям в вопросе об оценке удовлетворенности ребенка), но и собственная, субъективная эмоциональная оценка, ощущение верно принятого решения. Менее всего важны для родительской удовлетворенности — как и в предыдущем вопросе — школьные мероприятия и завоеванные призы.

Таблица 5

**Оценка родителями степени важности показателей их собственной удовлетворенности, оттого что ребенок обучается в предпрофессиональном классе**

Показатели	Балл	Ранг
Позитивные отзывы самого ребенка о процессе обучения	4,28	1
Проявления ребенком сознательного отношения к будущей профессии	4,18	2
Собственное ощущение родителей, что верно выбрали предпрофессиональный класс	4,04	3
Успеваемость ребенка, текущие оценки	3,96	4
Позитивные отзывы о ребенке со стороны педагогов	3,95	5
Продолжительность пребывания ребенка в школе, его занятость делом в течение дня	3,71	6
Отсутствие необходимости нанимать репетитора	3,45	7
Призовые места на олимпиадах, конкурсах, конференциях	3,29	8
Желание ребенка участвовать во всех мероприятиях, несмотря на загруженность	3,23	9

Понимая, что школа, в принципе, обязана ориентироваться на социальный запрос и интересоваться, насколько удовлетворены все участники образовательных отношений, родители по-своему представляют, что важно школе (табл. 6).

Таблица 6

**Оценка родителями степени важности показателей  
их собственной удовлетворенности для школы**

Показатели	Балл	Ранг
Количество заявлений (или их отсутствие) о переводе ребенка в другой предпрофессиональный класс	3,84	1
Публичная оценка (благодарность или жалобы на сайте школы, в социальных сетях) предпрофессиональной подготовки ребенка	3,79	2
Количество заявлений на обучение ребенка в предпрофессиональном классе, поданных на следующий год с учетом рекомендаций родителей школьников, имеющих опыт обучения в таких классах	3,77	3
Личная благодарность родителей в общении со школьными педагогами	3,54	4
Количество родителей, участвующих в профориентационных, проектных и других мероприятиях предпрофессионального класса	3,09	5

Родителям представляется, что школа о них судит исключительно по проверяемым объективным показателям — поданным заявлениям (точнее, по их малому количеству) о переводе десятиклассника в другой класс из-за неподходящего направления, а также по выставленным на всеобщее обозрение и видимым всем суждениям родителей о школе. Но ответы родителей не совпадают с тем, что про них ответили педагоги в аналогичном вопросе, корреляция незначима.

В ответах на этот вопрос школа в глазах родителей предстает прозрачной, но бездушной машиной. Отметим первостепенную важность заявлений о переводе в другой класс в этом вопросе в сравнении с последним местом данного показателя при собственной оценке удовлетворенности ребенка.

Мнение родителей о том, по каким показателям можно судить об удовлетворенности педагогов предпрофессиональных классов, практически совпадает с мнением самих педагогов. Видимо, большинство родителей хорошо представляет себе, по каким показателям можно судить о том, что педагогу нравится работать с предпрофессиональным классом.

В конце анкеты родителям предлагалось оценить показатели, по которым можно судить об удовлетворенности педагогов, ведущих уроки в предпрофессиональном классе (см. табл. 7), при этом часть показателей могла быть общеизвестна (про инициативу педагога, про выполнение им административных обязанностей), а другая часть была основана на поведенческих реакциях ребенка респондента (отзывы, замечания и т. п.).

В данном вопросе родители считают, что об удовлетворенности педагогов можно судить по всем позитивным проявлениям связки «учитель – школьники». Детская оценка (отзывы школьников об учителе) — важнейший для родителей показатель. За ним с большим отрывом следуют инициатива педагога,

Таблица 7

**Оценка родителями степени важности показателей удовлетворенности педагогов предпрофессиональных классов**

Показатели	Балл	Ранг
Отзывы школьников об учителе, его манере работы с классом	4,55	1
Инициатива педагога, связанная с поощрением школьников (организация экскурсий, поездок и т. п. для класса)	4,11	2
Количество позитивных высказываний в адрес школьников, обучающихся в предпрофессиональном классе	4,06	3
Готовность педагога выполнять организационные и административные обязанности, связанные с классом	3,9	4
Ведение учителем дополнительных предметов по профилю класса (помимо основного предмета)	3,72	5
Количество замечаний к школьникам, обучающимся в предпрофессиональном классе	3,47	6

связанная с поощрением школьников, и количество позитивных высказываний в адрес школьников. Негативные реакции педагога на ребенка вытесняются на периферию сознания, а проявления внутришкольной активности и инициативности педагога занимают среднее положение в ранжированном ряду.

Первые две смысловые категории-группы факторов — «Общие показатели деятельности школы и предпрофессиональных классов» и «Результативность предпрофессионального образования» — относятся к объективным показателям деятельности предпрофессиональных классов. В основном они имеют тесную связь с удовлетворенностью участников образовательных отношений, что и показали результаты опроса. К примеру, такие показатели, как текущая успеваемость, высокие баллы ЕГЭ, (подготовленность ребенка к ЕГЭ без привлечения репетитора), поступление выпускников в вуз на бюджетные места, в одинаковой степени важны и педагогам, и родителям. Объективные показатели в настоящий момент фиксируются в различных электронных системах, и целесообразно объединить их в едином перечне показателей мониторинга. Удельный вес объективных показателей следует считать 50 %, равных с показателями удовлетворенности, выявляемыми с помощью анкетирования.

Следующие две смысловые категории-группы факторов — «Мотивация субъектов и формы ее проявления» и «Условия результативности» — относятся к субъективным показателям удовлетворенности педагогов и родителей, которые они считают важными. Их также возможно внести в единый перечень.

Оценка педагогами предпрофессиональных классов уровня учебной мотивации обучающихся, равно как и оценка родителями учебной мотивации ребенка — обучающегося предпрофессионального класса, дополняет объективные показатели деятельности предпрофессиональных классов. То же можно сказать и в отношении оценки педагогами предпрофессиональных классов

проявления обучающимися осознанного отношения к будущей профессии. И у родителей, и у педагогов такая субъективная оценка влияет на удовлетворенность: у родителей — на удовлетворенность правильно выбранным классом, у педагогов — на профессиональную удовлетворенность. Все предлагаемые позиции в перечне показателей мониторинга были проверены в ходе анкетного опроса, и их рейтинговые баллы были высокими или средними.

Пятая категория-группа — «Вовлеченность всех участников образовательных отношений в различные мероприятия предпрофессиональных классов» — во всех ранжированных рядах по результатам анкетирования оказывалась в конце ряда: и количество вовлеченных родителей, и желание ребенка участвовать во всех мероприятиях. Это может быть связано с общей перегруженностью школьников в предпрофессиональных классах: не всем школьникам под силу значительная нагрузка. Поэтому вовлеченность не является весомым показателем удовлетворенности.

На начальном этапе мониторинга оценкам педагогов и оценкам родителей следует придать равный вес (по 25 %).

## Результаты фокус-групп

Фокус-группы проводились во внеурочное время, в доверительной, комфортной для участников обстановке в период с 14 января 2025 г. по 16 января 2025 г.

Перечень критериев, которые влияли на состав участников фокус-групп (респондентов):

1. Состав фокус-групп — все категории участников образовательных отношений предпрофессионального образования (представители администрации, родители, школьные педагоги и педагоги колледжа, сотрудничающего со школой).

2. Уровень представительства — 5–6 человек в каждой страте.

3. Стаж работы в предпрофессиональном образовании — не менее двух лет [8].

В результате применения всех критериев были сформированы четыре группы из 5–6 человек, по одной для каждой категории участников образовательных отношений.

В результате анализа протоколов фокус-групп установлено:

1. Общим для всех участников образовательных отношений является потребность в обеспечении целенаправленного и осознанного выбора школьниками такого направления профессиональной деятельности, которое будет не только соответствовать современным трендам социально-экономического развития и потребностям рынка труда, но и станет способствовать формированию и поддержанию интереса обучающихся к своей будущей профессии, а также определению такого фактора удовлетворенности, как отзывы школьников о новых формах обучения.

2. Респонденты в целом продемонстрировали консенсус в вопросе кадрового обеспечения образовательного процесса и своих намерениях обеспечить надлежащее качество предпрофессионального образования:

- родители ожидают квалифицированных преподавателей;
- администрация школы и педагоги готовы повышать свою квалификацию и уровень проведения занятий в предпрофессиональном классе.

3. Вместе с тем по вопросу оценки результативности предпрофессионального образования есть особое мнение, которое высказали два участника образовательных отношений: представитель администрации школы и преподаватель колледжа. Это мнение по учету интереса обучающихся как показатель того, что результат этой деятельности на них влияет положительно. Такое мнение не противоречит общему взгляду на результативность, а лишь дополняет его, что может стать важным основанием для оптимизации занятости обучающихся.

4. По вопросу разнообразия уроков и усложнения заданий представители администрации школы и педагоги высказали противоречивое мнение, которое может привести к дисбалансу в распределении учебного времени по программе подготовки и увеличить нагрузку на обучающихся:

- администрация школы видит процесс разнообразия уроков через формирование новых курсов дополнительного образования в школе;
- педагоги колледжа обращают внимание на то, что после программ дополнительного образования, уже существующих в школе, школьники приходят в колледж в такой физической форме, которая не позволяет им эффективно проходить практику.

5. Родители достаточно конструктивны в своих высказываниях и в своих мнениях и практически выразили те факторы, которые могут характеризовать их удовлетворенность от образовательной деятельности школьников в предпрофессиональном образовании. Причем мнения родителей в целом совпадают с мнением администрации и преподавателей школы и дополняются мнением преподавателей колледжа:

- поступление в вуз на бюджетные места;
- результаты ЕГЭ (сдача профильного экзамена);
- увеличение количества обязательной нагрузки для углубления в профессиональную сферу;
- сложившаяся система взаимодействия со школой (собрания, классное руководство, организация обратной связи);
- расширение кругозора, социализация и усиление коммуникативных компетенций.

6. Переживание родителей о высокой нагрузке школьников в предпрофессиональных классах нивелируется существующими стандартами подготовки и заинтересованностью школьников в выбранном направлении профессиональной деятельности.

7. Некоторые родители высказали свои факторы неудовлетворенности образовательным процессом предпрофессионального образования. К таким факторам относятся:

- чрезмерно высокая нагрузка на школьников;
- сложности со сменой предмета, профиля;
- малочисленность типов предпрофессиональных классов;
- отсутствие предпрофессиональных классов по творческим профессиям;
- необходимость обращения к репетиторам для подготовки к поступлению

в вуз.

Таким образом, апробацию факторов уровня удовлетворенности участников образовательных отношений предпрофессионального образования, полученных в ходе интервьюирования и количественных исследований (анкетирования), следует считать достоверной, поскольку она подтверждена верификацией, то есть повторяемостью результата в одних и тех же условиях для различных групп участников образовательной деятельности предпрофессиональных классов по критерию упоминаемости факторов, выявленных на всех предшествующих этапах исследования.

## Заключение

Последовательное применение различных исследовательских методов позволило выявить, систематизировать, классифицировать и верифицировать факторы удовлетворенности всех участников образовательных отношений предпрофессиональным образованием. В таблице 8 представлены сгруппированные факторы с указанием источников сбора данных для их оценки. Они представляют собой показатели мониторинга для определения уровня удовлетворенности предпрофессиональным образованием.

Таблица 8

### Рекомендуемые показатели мониторинга

Предмет мониторинга	Источник информации
<i>1. Объективные показатели (администрация) — удельный вес оценки: 50 %</i>	
Конкурс среди желающих обучаться в предпрофессиональном классе	Самообследование
Средняя текущая успеваемость обучающихся предпрофессиональных классов	Электронный журнал и дневник — в сервисе «Московская электронная школа»
Средний балл ЕГЭ обучающихся предпрофессиональных классов и сравнение со средним баллом ЕГЭ обучающихся непередпрофессиональных классов	Региональная информационная система обеспечения проведения государственной итоговой аттестации г. Москвы (РИС ГИА)

Предмет мониторинга	Источник информации
Продолжительность учебного дня (в среднем в часах в неделю) в школе (основное образование и дополнительное образование), колледже, вузе-партнере	Самообследование
Количество участников и победителей олимпиад из числа обучающихся предпрофессиональных классов	Центр педагогического мастерства (ЦПМ)
Количество участников и победителей в конкурсах проектных и исследовательских работ из числа обучающихся предпрофессиональных классов	ЦПМ
Результаты участия 11-х классов в московском конкурсе межпредметных навыков и знаний «Интеллектуальный мегаполис. Потенциал»	Московский центр качества образования
Результаты предпрофессионального экзамена обучающихся предпрофессионального класса	Самообследование
Количество выпускников предпрофессиональных классов, поступивших в вуз на бюджетной основе по профилю предпрофессионального класса	Самообследование
Количество и качество (место прохождения, полученная квалификация) педагогов предпрофессиональных классов, повысивших квалификацию	Самообследование
Количество и тональность (процент позитивных, нейтральных, негативных) публикаций образовательной организации в СМИ и социальных сетях о предпрофессиональном образовании	Самообследование
<i>2. Субъективные показатели — удельный вес оценки: 50 %</i>	
<i>2.1. Педагоги — удельный вес оценки: 25 %</i>	
Оценка педагогами предпрофессиональных классов уровня учебной мотивации обучающихся (высокая, средняя, низкая)	Анкетирование
Оценка педагогами уровня прозрачности и понятности материального и нематериального стимулирования педагогов предпрофессиональных классов (высокая, средняя, низкая)	Анкетирование
Оценка педагогами предпрофессиональных классов своей учебной нагрузки (полностью соответствует требованиям, соответствует не полностью, не соответствует)	Анкетирование
Оценка педагогами предпрофессиональных классов взаимодействия с родителями обучающихся (содействует достижению высоких академических результатов, нейтрально по отношению к достижению академических результатов, мешает достижению высоких академических результатов)	Анкетирование
Оценка педагогами предпрофессиональных классов проявления обучающимися осознанного отношения к будущей профессии (обучающиеся самостоятельно выбирают профессию, обучающиеся не самостоятельно выбирают профессию, обучающиеся затрудняются с выбором профессии)	Анкетирование

Предмет мониторинга	Источник информации
Оценка педагогами предпрофессиональных классов курсов повышения квалификации, предлагаемых системой профессионального развития педагогов (соответствуют требованиям организации обучения профильным предметам, частично соответствуют организации обучения профильным предметам, не соответствуют требованиям организации обучения профильным предметам)	Анкетирование
<i>2.2. Родители обучающихся — удельный вес оценки: 25 %</i>	
Оценка родителем (-ями) учебной мотивации ребенка — обучающегося предпрофессионального класса (высокая, средняя, низкая)	Анкетирование
Оценка родителем (-ями) учебной нагрузки ребенка — обучающегося предпрофессионального класса (соответствует представлениям родителя о предпрофессиональном образовании, частично соответствует представлениям родителя о предпрофессиональном образовании, не соответствует представлениям родителя о предпрофессиональном образовании)	Анкетирование
Оценка родителем (-ями) взаимодействия с педагогами предпрофессиональных классов (содействует достижению высоких академических результатов, нейтрально по отношению к достижению академических результатов, мешает достижению высоких академических результатов)	Анкетирование
Оценка родителем (-ями) проявления ребенком — обучающимся предпрофессионального класса осознанного отношения к будущей профессии (обучающиеся самостоятельно выбирают профессию, обучающиеся не самостоятельно выбирают профессию, обучающиеся затрудняются с выбором профессии)	Анкетирование

Исследование показало важность опоры на оценку удовлетворенности участников образовательных отношений при управлении образовательным процессом в предпрофессиональных классах. В современных условиях, когда только взаимодействие родителей и педагогов способно гарантировать высокие образовательные результаты старшеклассника, интенсивно обучающегося в предпрофессиональном классе, их субъективное восприятие друг друга и самих школьников будет весомым дополнением к объективным показателям работы школы.

Уровень удовлетворенности участников образовательным процессом и его результатами является одним из важнейших параметров качества образования. Соответственно, диагностика уровня удовлетворенности участников образовательных отношений позволит придать работе по повышению качества образования инструментальный характер. Необходимы механизмы, обеспечивающие сравнительный анализ результатов и эффективности выполнения поставленных перед образовательными организациями задач.

Анализ объективных и субъективных данных в совокупности позволяет получить истинную картину качества образования. Реализация принципа удовлетворенности участников образовательных отношений предполагает создание целостной системы взаимодействия образовательной организации со всеми участниками и применения системы мониторинга оценивания ими уровня качества образования.

### Список источников

1. Весманов Д. С., Весманов С. В., Шевченко П. В. Анализ образовательных запросов заказчиков образовательных услуг общего образования: границы и методика // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2015. № 4 (6). С. 89–105.
2. Власенко С. В., Чемоданова Г. И. О модели мониторинга качества образовательных услуг // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. № 8. С. 130–132.
3. Лебедев О. Е. Конец системы обязательного образования? // Вопросы образования. 2017. № 1. С. 230–259.
4. Understanding social responsibility's influence on service quality and student satisfaction in higher education / Santos G. [et al.] // Journal of Cleaner Production. 2020. Т. 256. Article 120597. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120597>
5. Весманов С. В., Источников В. В. Предпрофессиональное образование в московской школе: анализ практик работы школьных и межшкольных команд // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2020. № 1 (51). С. 74–84.
6. Акопян Г. А., Весманов Д. С., Весманов С. В. Организационная диагностика в сфере образования. М.: Саратовский источник, 2022. 53 с.
7. Весманов С. В., Весманов Д. С., Источников В. В. Исследование практик формирования индивидуальных образовательных траекторий в старшей школе // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2020. № 4 (54). С. 93–105.
8. Исследование методом фокус-групп содержания формируемых в школе и востребованных рынком труда метапредметных компетенций / С. В. Весманов [и др.] // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2022. Т. 16. № 3. С. 32–49.

### References

1. Vesmanov D. S., Vesmanov S. V., Shevchenko P. V. Analiz obrazovatel'ny`x zaprosov zakazchikov obrazovatel'ny`x uslug obshhego obrazovaniya: granicy` i metodika // Vestnik MGPU. Seriya «E`konomika». 2015. № 4 (6). S. 89–105.
2. Vlasenko S. V., Chemodanova G. I. O modeli monitoringa kachestva obrazovatel'ny`x uslug // Mezhdunarodny`j zhurnal prikladny`x i fundamental'ny`x issledovanij. 2012. № 8. S. 130–132.
3. Lebedev O. E. Konecz sistemy` obyazatel'nogo obrazovaniya? // Voprosy` obrazovaniya. 2017. № 1. S. 230–259.
4. Understanding social responsibility's influence on service quality and student satisfaction in higher education / Santos G. [et al.] // Journal of Cleaner Production. 2020. Т. 256. Article 120597. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120597>
5. Vesmanov S. V., Istochnikov V. V. Predprofessional'noe obrazovanie v moskovskoj shkole: analiz praktik raboty` shkol'ny`x i mezshkol'ny`x komand // Vestnik MGPU. Seriya «Pedagogika i psixologiya». 2020. № 1 (51). S. 74–84.

6. Akopyan G. A., Vesmanov D. S., Vesmanov S. V Organizacionnaya diagnostika v sfere obrazovaniya. M.: Saratovskij istochnik, 2022. 53 s.

7. Vesmanov S. V., Vesmanov D. S., Istochnikov V. V. Issledovanie praktik formirovaniya individual'ny'x obrazovatel'ny'x traektorij v starshej shkole // Vestnik MGPU. Seriya «Pedagogika i psixologiya». 2020. № 4 (54). S. 93–105.

8. Issledovanie metodom fokus-grupp sodержaniya formiruemy'x v shkole i vostrebovanny'x ry'нком truda metapredmetny'x kompetencij / S. V. Vesmanov [i dr.] // Vestnik MGPU. Seriya «Pedagogika i psixologiya». 2022. T. 16. № 3. S. 32–49.

### *Информация об авторах / Information about the authors*

**Сергей Викторович Весманов** — кандидат экономических наук, доцент, заведующий лабораторией управления проектами, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Sergey Viktorovich Vesmanov** — PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Project Management Laboratory, Moscow City University, Moscow, Russia.

vesmanovsv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0345-4254>

**Гурген Александрович Акоюн** — кандидат социологических наук, доцент дирекции образовательных программ, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Gurgen Aleksandrovich Akopyan** — PhD in Sociology, Associate Professor in the Educational Programs Directorate, Moscow City University, Moscow, Russia.

akopyang@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3812-735X>

**Павел Владимирович Шевченко** — кандидат психологических наук, доцент дирекции образовательных программ, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Pavel Vladimirovich Shevchenko** — PhD in Psychology, Associate Professor in the Educational Programs Directorate, Moscow City University, Moscow, Russia.

shevchenkopv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3025-9617>

**Дмитрий Сергеевич Весманов** — старший преподаватель, начальник департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Dmitriy Sergeevich Vesmanov** — Senior Lecturer, Head of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

vesmanovds@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8838-6352>

**Олеся Андреевна Аплевич** — старший преподаватель дирекции образовательных программ, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Olesya Andreevna Aplevich** — Senior Lecturer in the Educational Programs Directorate, Moscow City University, Moscow, Russia.

ivovaoa@mgpu.ru, <https://orcid.org/0009-0000-9146-5097>

**Игорь Петрович Башкатов** — доктор технических наук, профессор дирекции образовательных программ, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Igor Petrovich Bashkatov** — Doctor of Technology, Professor in the Educational Programs Directorate, Moscow City University, Moscow, Russia.

bashkatovip@mgpu.ru, <https://orcid.org/0009-0006-0046-0690>

**Виктор Вячеславович Источников** — научный сотрудник лаборатории управления проектами, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Viktor Vyacheslavovich Istochnikov** — Research Associate in the Project Management laboratory, Moscow City University, Moscow, Russia.

istochnikovvv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3740-9304>

**Татьяна Владимировна Сибгатуллина** — кандидат педагогических наук, доцент дирекции образовательных программ, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Tatyana Vladimirovna Sibgatullina** — PhD in Pedagogy, Associate Professor in the Educational Programs Directorate, Moscow City University, Moscow, Russia.

sibgatullinatv@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8993-1172>



УДК 338.12

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-29-38

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ АГРОПИЩЕВОГО КОМПЛЕКСА ТУРЦИИ — ОРИЕНТИР ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ И ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ТАДЖИКИСТАНА**

**Даврони Дадоджон Бабаджаниён**

Международный университет туризма  
и предпринимательства Таджикистана,  
Худжандский международный институт,  
Худжанд, Таджикистан,  
bobojonovd@rambler.ru

**Комилджон Самиевич Раупов**

Международный университет туризма  
и предпринимательства Таджикистана,  
Худжандский международный институт,  
Худжанд, Таджикистан,  
komiljon001@mail.ru

***Аннотация.*** В условиях интенсификации глобальной конкуренции и эволюции мировой продовольственной системы повышение экспортного потенциала агропищевое сектора выступает ключевым драйвером экономического роста для развивающихся стран, включая Таджикистан. Актуальность проблемы обусловлена ужесточением санитарных норм, цифровизацией торговли и климатическими изменениями, требующими адаптации к новым реалиям. Предпосылки исследования коренятся

© Бабаджаниён Д. Д., Раупов К. С., 2026

в благоприятных природно-климатических условиях Таджикистана для производства органической продукции, развитие которого, однако, ограничено институциональными и технологическими барьерами. Цель статьи — анализ трансформации агропищевого комплекса Турции как ориентира для усиления продуктивности сельского хозяйства Таджикистана и экспорта его органической продукции. Методология включает обзор международных практик, государственных программ, финансовых механизмов и инноваций. Результаты демонстрируют эффективность мер, предпринятых в Турции: модернизации ирригации, субсидий фермерам, цифровизации и развития логистических хабов (портов Мерсин и Измир), приведших к росту урожайности на 6–8 % и экспорту до 5,2 млрд долл. Выводы подчеркивают научную значимость модели для междисциплинарных исследований устойчивого агробизнеса и практическую ценность для Таджикистана приведенных рекомендаций по адаптации субсидий, стандартов (GlobalG.A.P.) и кластеров, следование которым будет способствовать диверсификации экономики и интеграции агропищевого комплекса Таджикистана в глобальные цепочки стоимости.

**Ключевые слова:** модернизация, ирригационные системы, климатостойчивые технологии, цифровизация, агропроизводства, диверсификация посевов, логистические хабы, экспортные кластеры

UDC 338.12

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-29-38

## TRANSFORMATION OF TURKEY'S AGRI-FOOD SYSTEM AS A BENCHMARK FOR ENHANCING PRODUCTIVITY AND EXPORT POTENTIAL OF TAJIKISTAN

**Davron Dadojon Babajaniyon**

International University of tourism and entrepreneurship  
of Tajikistan, Khujand International Institute,  
Khujand, Tajikistan,  
bobojonovd@rambler.ru

**Komildzhon Samievich Raupov**

International University of tourism and entrepreneurship  
of Tajikistan, Khujand International Institute,  
Khujand, Tajikistan,  
komiljon001@mail.ru

**Abstract.** In the context of intensifying global competition and the evolution of the global food system, increasing the export potential of the agrifood sector is a key driver of economic growth for developing countries, including Tajikistan. The relevance of this issue is determined by stricter sanitary and phytosanitary regulations, the digitalization of trade, and climate change, which require adaptation to new realities. The study's premise is rooted in Tajikistan's favorable natural and climatic conditions for organic production, which

are limited by institutional and technological barriers. The aim of the article is to analyze the transformation of Turkey's agrifood sector as a benchmark for increasing productivity and exports in Tajikistan. The methodology includes a review of international practices, government programs, financial mechanisms, and innovations. The results demonstrate the effectiveness of Turkish measures: irrigation modernization, farmer subsidies, digitalization, and the development of logistics hubs (the ports of Mersin and Izmir), which led to a 6–8 % increase in crop yields and exports of \$5.2 billion. The findings highlight the model's scientific significance for interdisciplinary research on sustainable agribusiness and its practical value — recommendations for adapting subsidies, standards (GlobalG.A.P.), and clusters for Tajikistan, promoting economic diversification and integration into global value chains.

**Keywords:** modernization, irrigation systems, climate-resilient technologies, digitalization, agricultural production, crop diversification, logistics hubs, export clusters

## Введение

В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и трансформации мировой продовольственной системы повышение экспортного потенциала пищевой промышленности становится одним из важнейших факторов экономического прогресса государств, обладающих развивающимся агропромышленным сектором. Международный опыт последних десятилетий демонстрирует, что страны, сумевшие интегрировать современные стандарты качества, инновационные технологии переработки и эффективные институциональные механизмы продвижения продукции на внешние рынки, добиваются устойчивого увеличения экспорта продовольствия и усиливают свои позиции в глобальных цепочках стоимости.

В условиях растущих требований к качеству и безопасности продовольствия, ужесточения санитарных норм, цифровизации международной торговли и изменения глобальных потребительских предпочтений вопрос повышения экспортного потенциала пищевой индустрии приобретает особую актуальность для Таджикистана. Будучи страной с благоприятными природно-климатическими условиями и значительными ресурсами для производства фруктов, овощей, сухофруктов, меда, орехов, минеральной воды и органической продукции, Таджикистан обладает широкими предпосылками для укрепления позиций на региональных и мировых продовольственных рынках.

Однако реализация этих преимуществ требует адаптации успешных международных практик к национальным реалиям. Анализ международного опыта, прежде всего опыта Турции, представляет собой не только академическую задачу, но и важный инструмент для обоснования выбора тех или иных направлений государственной политики, разработки эффективных механизмов поддержки экспортеров и повышения конкурентоспособности пищевой продукции Таджикистана.

## Технологическая и институциональная модернизация агропищевого сектора Турции

Современный агропищевой сектор Турции переживает период трансформации, связанной с необходимостью адаптации к меняющимся климатическим условиям, ростом спроса на продовольствие и возрастающей конкуренцией на международных рынках [1].

Одним из первенствующих курсов модернизации является обновление ирригационной инфраструктуры и внедрение современных систем орошения (капельное, трубопроводное, прессуризованное и др.). В рамках программы модернизации ирригации и повышения водоэффективности, поддерживаемой международными организациями, Турции одобрено крупное финансирование, направленное на реконструкцию систем орошения, что охватывает десятки тысяч гектаров и значительно повышает эффективность водоподдачи для фермеров<sup>1</sup>.

Важное значение имеет государственная поддержка сельхозпроизводителей через дотации, субсидии и льготные меры, призванные стимулировать переход на современные технологии, повышение качества и объемов производства. При этом заметную долю поддержки составляют инвестиции в инфраструктуру, в том числе в ирригацию, сельскохозяйственные услуги, маркетинг и логистику [2].

Наряду с этим Турция ведет активную работу по внедрению зеленых и климат-умных (climate-smart) агротехнологий. Программы поддержки охватывают [3]:

- не только полив, но и устойчивое земледелие, мониторинг состояния почв;
- усовершенствование семеноводства;
- введение современных практик, способствующих снижению нагрузок на окружающую среду и повышающих устойчивость сельского хозяйства к трансформацию климата.

В современном агропромышленном комплексе наблюдается активное развитие направления внедрения информационно-коммуникационных технологий и цифровой трансформации сельскохозяйственного производства. Данный процесс способствует повышению уровня прозрачности и управляемости агротехнологическими процессами в масштабах государства. Указанный эффект достигается за счет применения таких инструментов, как системы мониторинга; системы учета и сбора цифровых данных и аналитики, направленные на оптимизацию производственных циклов; механизмы контроля ресурсного обеспечения; средства, упрощающие логистические процедуры, а также иные цифровые решения.

---

<sup>1</sup> World Bank to support farmers enhance crop production and food availability in Türkiye // World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/02/world-bank-to-support-farmers-enhance-crop-production-and-food-availability-in-turkiye> (дата обращения: 23.01.2026).

Одним из ключевых инструментов модернизации турецкого агропищевого сектора является финансовая и кредитно-субсидионная поддержка фермеров и перерабатывающих предприятий. В Турции действует ряд государственных программ, предоставляющих льготные кредиты под низкий процент, субсидии на закупку семян, удобрений, средств защиты растений, а также льготы на модернизацию техники и оборудования для переработки. Это особенно важно для малых и средних предпринимателей, которые не всегда могут позволить себе значительные инвестиции. Субсидирование привилегированных сортов семян, удобрений и биопрепаратов повышает эффективность сельхозпроизводства и стимулирует использование современных технологий<sup>2</sup>.

Другим важным направлением является диверсификация посевных площадей и модернизация семеноводства. В Турции активно внедряются сорта зерновых, овощных и масличных культур, адаптированные к климатическим условиям страны, что повышает устойчивость к засухам, вредителям и болезням. Создание национальных банков семян и развитие селекционных центров позволяет хранить и распространять высокоурожайные сорта, снижая зависимость от импортных семян<sup>3</sup>.

Не менее значима модернизация перерабатывающей промышленности, включая производство продуктов с высокой добавленной стоимостью, логистику и экспорт. Турция стимулирует модернизацию перерабатывающих предприятий через льготное финансирование и инвестиционные гранты на закупку современного оборудования и расширение мощностей. Это позволяет удерживать ценность продукции внутри страны, создавать новые рабочие места, повышать экспортные возможности и укреплять экономическую устойчивость агропромышленного комплекса<sup>4</sup>.

Важную роль играет цифровизация и аналитические платформы, объединяющие данные о посевах, поливе, состоянии почв, погоде и потреблении ресурсов. Использование таких платформ повышает эффективность планирования, позволяет фермерам оптимизировать расходы на воду, удобрения и защиту растений, а также упрощает управление цепочками поставок [4].

Подготовка квалифицированных кадров для работы с современными технологиями, анализа данных и управления агропредприятиями остается критически важным условием успешной модернизации [5].

<sup>2</sup> OECD food and agriculture Reviews. Innovation, agricultural productivity and sustainability in Turkey // Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/innovation-agricultural-productivity-and-sustainability-in-turkey\\_g1g6bd98/9789264261198-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/innovation-agricultural-productivity-and-sustainability-in-turkey_g1g6bd98/9789264261198-en.pdf) (дата обращения: 22.05.2026).

<sup>3</sup> 42 new plant varieties added to Türkiye's rich agriculture // Daily Sabah. 2023. May 5. URL: <https://www.dailysabah.com/turkiye/42-new-plant-varieties-added-to-turkiyes-rich-agriculture/news> (дата обращения: 22.05.2026)

<sup>4</sup> OECD food and agriculture Reviews. Innovation, agricultural productivity and sustainability in Turkey.

Таким образом, комплекс мер: водосбережение, финансовая поддержка, диверсификация культур, цифровизация и модернизация переработки — формирует системную трансформацию турецкого агропищевого комплекса, повышая устойчивость к климатическим рискам и стимулируя рост производства и экспорта.

Реализация комплекса мер модернизации уже дает реальные результаты. Валовой выпуск сельского хозяйства Турции увеличился, урожайность основных культур в последние годы выросла на 6–8 %. В 2023 г. Турция экспортировала сельскохозяйственную продукцию на 26,5 млрд долл., а цель — 50 млрд долл. на следующие пять лет, что подтверждает эффективность принимаемых мер<sup>5</sup>. Особенно заметен рост производства продуктов с высокой добавленной стоимостью благодаря модернизации перерабатывающей промышленности, что позволяет удерживать ценность продукции внутри страны и развивать экспортные возможности.

Цифровизация и внедрение аналитических платформ повысили прозрачность и управляемость агросектора, позволяя оптимизировать использование воды, удобрений и средств защиты растений, снижать потери и повышать качество продукции. Диверсификация посевных площадей и внедрение устойчивых сортов улучшили продовольственную безопасность, а государственная финансовая поддержка позволила фермерским хозяйствам и перерабатывающим предприятиям обновлять технику и расширять мощности<sup>6</sup>.

Тем не менее сохраняются вызовы. Необходим баланс ресурсов, особенно воды и минерального питания почв, а также развитие квалифицированных кадров для работы с новыми технологиями и управлением современными агропредприятиями. Успех дальнейшей модернизации напрямую зависит от комплексного подхода к использованию технологий, финансовой поддержки и устойчивого управления природными ресурсами.

## Турецкая модель логистических и экспортных хабов

Модель логистических и экспортных хабов сформировалась как результат долгосрочной политики интеграции Турции в глобальные производственные цепочки, учитывая ее геостратегическое положение между Европой, Ближним Востоком и Центральной Азией. В основе данной модели лежит развитие многофункциональных логистических центров, специализированных индустриальных зон, свободных экономических зон, транспортных коридоров

<sup>5</sup> Agriculture in Turkey: trends, opportunities and challenges // Eray Turkey. URL: <https://eraiturkey.com/news/agriculture-in-turkey-erai/> (дата обращения: 22.11.2025).

<sup>6</sup> Раскрытие потенциала агротехнологий Турции // Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций. Региональное представительство ФАО в Европе и Центральной Азии. URL: <https://www.fao.org/europe/news/detail/unlocking-turkiye-s-agtech-potential/ru> (дата обращения: 02.06.2026).

и экспортно ориентированных кластеров, которые обеспечивают быстрый товарооборот, минимизацию транзакционных издержек и доступ производителей к международным рынкам. Важнейшим элементом турецкой модели является тесная координация между государством, частным сектором и логистическими операторами, что позволило сформировать эффективную инфраструктуру, поддерживающую экспорт промышленной, текстильной, агропищевой и химической продукции.

Основой развития стали логистические центры центры погрузки (yükleme merkezleri), созданные вблизи крупных портов и транспортных узлов. Такие хабы, как Амбарлы, Мерсин, Измир-Альсанчак и Гебзе, обеспечивают мультимодальные перевозки, включающие морские, железнодорожные и автомобильные линии. Турция активно инвестирует в модернизацию портовой инфраструктуры, внедрение цифровых систем управления грузопотоками, автоматизацию складских процессов и расширение мощностей контейнерных терминалов, что позволяет ускорить обработку грузов и сократить время логистического цикла. Наиболее заметным примером является расширение порта в Мерсине, который превратился в ключевой экспортный узел Восточного Средиземноморья, обслуживающий товары из Анатолии, Сирии, Ирака и стран Центральной Азии.

Турецкая модель также включает развитие свободных экономических зон, среди которых Измирская, Анталийская, Мерсинская и Стамбульская зоны стали платформами для производства и экспорта товаров с высокой добавленной стоимостью. Эти зоны предоставляют предприятиям налоговые льготы, упрощенные таможенные процедуры, доступ к современной логистической инфраструктуре и стимулируют приток прямых иностранных инвестиций. Здесь активно развиваются высокотехнологичные отрасли, включая пищевую переработку, текстиль, электронику, автомобилестроение, что способствует диверсификации турецкого экспорта и укреплению его конкурентоспособности на рынках ЕС и Ближнего Востока.

Особое внимание в Турции уделяется развитию экспортно ориентированных агрологистических хабов, поддерживающих экспорт фруктов, овощей, орехов, оливкового масла, переработанной продукции и других продовольственных товаров. Благодаря внедрению современных технологий хранения, глубокого охлаждения и быстрой сертификации Турция достигла значительных успехов в поставках скоропортящихся товаров на рынки Европы, России, Саудовской Аравии и Катара. Наличие развитой системы сертификации и стандартизации, включая использование стандартов BRC, IFS, HACCP и GlobalG.A.P., обеспечивает высокое качество продукции и делает турецкий агропищевой сектор одним из наиболее конкурентоспособных в Евразии.

Турецкая модель логистических и экспортных хабов демонстрирует устойчивую эффективность благодаря тому, что государственная политика в сфере транспорта и внешней торговли последовательно направлена на создание единого логистического пространства и интеграцию в мировые цепочки создания

стоимости. Существенный рост производственных кластеров, связанных с морскими портами и сухими логистическими центрами, позволил Турции снизить время и стоимость доставки товаров, что особенно важно для экспорта промышленной и агропищевой продукции. Логистические хабы связаны между собой системой модернизированных железных дорог, скоростных автомагистралей и мультимодальных терминалов, благодаря чему обеспечивается гибкость маршрутов и устойчивость экспортных потоков при внешних кризисах.

Важное место занимает реализация Генерального плана логистики Турции (Turkey Logistics Master Plan), в котором предусмотрено развитие 25 крупных логистических центров, расширение мощностей портов Мерсин, Измир, Амбарлы, Алияга и Искендерун, а также цифровизация таможенных процедур. Интеграция портов с внутренними сухими портами (dry ports) создает возможность бесперебойного перемещения грузов с заводов Анатолии к экспортным терминалам, минуя перегруженные прибрежные зоны, что повышает эффективность всего логистического контура. Турция активно внедряет стандарты автоматизации портовых операций, электронные системы бронирования и отслеживания грузов, что обеспечивает прозрачность экспортных процессов и укрепляет позиции страны в качестве регионального логистического узла.

Порт Мерсин является флагманом турецких экспортных хабов. После модернизации он увеличил контейнерный оборот и стал одним из крупнейших терминалов Восточного Средиземноморья, обслуживая грузопотоки не только Турции, но и стран Центральной Азии и Ближнего Востока. Прогресс хаба позволило уменьшить логистические расходы турецких производителей, увеличить скорость доставки и расширить географию экспорта, включая рынки ЕС, Северной Африки и Персидского залива. Параллельно модернизируются и другие морские узлы, в том числе порты Асияпорт и Алияга, которые специализируются на транзитных контейнерных перевозках, перевалке нефти и нефтепродуктов, а также на обслуживании судов нового поколения.

Свободные экономические зоны Турции, такие как Измирская, Анталийская, Мерсинская и Стамбульская, способствуют созданию экспортно ориентированных кластеров, объединяющих промышленное производство, логистику и сервисы. Предприятия в этих зонах пользуются налоговыми льготами и упрощенными таможенными процедурами, что делает их заманчивыми для иностранных инвесторов и обеспечивает высокую долю экспортной продукции в общем объеме выпуска. Особое значение имеют продовольственные кластеры, созданные вблизи портов и логистических центров, где сосредоточено производство и сертификация агропищевой продукции, востребованной на международном рынке. Наличие мощностей для шоковой заморозки, глубокого охлаждения и быстрой логистики обеспечивает Турции конкурентные преимущества в экспорте фруктов, овощей и переработанной продукции.

Таким образом, турецкая модель логистических и экспортных хабов основана на интеграции портовой инфраструктуры, сухих логистических

терминалов, свободных экономических зон и мультимодальных транспортных коридоров, что формирует единую высокоэффективную систему. Реализация национальных стратегий в сфере транспорта и внешней торговли, цифровизация логистики, рост частных инвестиций и расширение международных партнерств позволяют Турции укреплять свою роль в качестве ключевого транспортно-логистического центра Евразии.

## Заключение

Модернизация агропищевого сектора Турции представляет собой образцовую модель системной адаптации к глобальным вызовам, интегрирующую технологические инновации с геостратегическими преимуществами. Комплекс мер, включающий обновление ирригационной инфраструктуры, финансовую поддержку через субсидии и льготные кредиты, внедрение климатоустойчивых и цифровых технологий, а также диверсификацию культур и модернизацию переработки, не только повысил эффективность производства (с ростом урожайности на 6–8 % и экспорта до 5,2 млрд долл.), но и усилил устойчивость сектора к климатическим рискам и рыночным колебаниям. Развитие логистических и экспортных хабов, таких как порты Мерсин и Измир, свободные экономические зоны и мультимодальные коридоры, обеспечило интеграцию турецкого агропрома в глобальные цепочки поставок, минимизируя транзакционные издержки и расширяя доступ к рынкам ЕС, Ближнего Востока и Центральной Азии. Тем не менее дальнейший успех зависит от баланса ресурсного использования, особенно воды и почв, а также от инвестиций в человеческий капитал через программы подготовки кадров. В академическом контексте эта модель подчеркивает необходимость междисциплинарного подхода, сочетающего экономику, экологию и логистику, для достижения устойчивого роста в агропищевых системах аналогичных стран.

## Список источников / References

1. Kurnaz M. L. Import-dependent grain processing hubs: the case of Türkiye's flour sector // Cornell University. Atmospheric and Oceanic Physics. 2026. April 20. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2604.17946>
2. Schuenemann F., Hess S. Livestock support and water depletion in Turkey // Water Resources Research. 2023. Vol. 59. Iss. 1. Article e2020WR028860. <https://doi.org/10.1029/2020WR028860>
3. Turkey Climate Smart and Competitive Agricultural Growth Project (TUCSAP): project implementation guide. Ankara: Ministry of Agriculture and Forestry, Republic of Turkey, 2022. 310 p.
4. Digital technologies for agriculture in Türkiye: a review. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. 132 p.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. Innovation, agricultural productivity and sustainability in Turkey. Paris: OECD Publishing, 2016. 168 p.

*Информация об авторах / Information about the authors*

**Даврон Дадоджон Бабаджаниён** — доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита, Международный университет туризма и предпринимательства Таджикистана, Худжандский международный институт, Худжанд, Таджикистан.

**Davron Dadojon Babajaniyon** — Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance and Credit, International University of tourism and entrepreneurship of Tajikistan, Khujand International Institute, Khujand, Tajikistan.

bobojonovd@rambler.ru

**Комилджон Самиевич Раупов** — кандидат экономических наук, доцент кафедры международного туризма, Международный институт Худжанда, Худжанд, Таджикистан.

**Komiljon Samievich Raupov** — PhD in Economics, Associate Professor, of the Department of International Tourism, International University of tourism and entrepreneurship of Tajikistan, Khujand International Institute, Khujand, Tajikistan.

komiljon001@mail.ru

УДК 332.02

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-39-53

## ФИСКАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И ЕЕ РЕФОРМЫ В КНР В УСЛОВИЯХ 14-й ПЯТИЛЕТКИ

**Егор Николаевич Никитин**

Институт Китая и современной Азии РАН,  
Москва, Россия,  
nikitin@iccaras.ru

**Аннотация.** В данном исследовании рассматривается эволюция бюджетной политики Китая в период 14-й пятилетки (2021–2025), подчеркивается ее двойная роль в качестве краткосрочного макроэкономического стабилизатора и долгосрочной движущей силы структурных преобразований. Основными источниками для осуществления исследования являются официальные отчеты об исполнении бюджета, статистические данные и программные документы. В статье анализируются изменения в структуре бюджета, межбюджетных трансфертах, управлении государственным долгом и реформах в сфере управления государственными финансами. Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что бюджетно-налоговая политика Китая в этот период была не просто реактивной, но и играла ведущую роль в достижении целей национального развития, содействии межрегиональному выравниванию и повышению эффективности и прозрачности системы общественных финансов.

**Ключевые слова:** Китай, фискальная политика, 14-й пятилетний план, межбюджетные трансферты, государственный долг, бюджетная реформа, региональное неравенство, фискальное управление, институциональные изменения

UDC 332.02

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-39-53

## FISCAL POLICY AND ITS REFORMS IN CHINA UNDER THE 14<sup>TH</sup> FIVE-YEAR PLAN

**Egor Nikolaevich Nikitin**

Institute of China and Contemporary Asia  
of the Russian Academy of Sciences,  
Moscow, Russia,  
nikitin@iccaras.ru

**Abstract.** This article examines the evolution of China's fiscal policy during the 14<sup>th</sup> Five-Year Plan period (2021–2025), highlighting its dual role as a short-term macroeconomic stabilizer and a long-term driver of structural transformation. Drawing on official budget implementation reports, statistical data, and policy documents, the study analyzes changes in budget structure, intergovernmental transfers, public debt management, and fiscal governance reforms. The findings confirm the hypothesis that China's fiscal policy during this period

was not merely reactive but played a proactive role in advancing national development goals, promoting regional equity, and improving the efficiency and transparency of public finance.

**Keywords:** China, fiscal policy, 14<sup>th</sup> Five-Year Plan, intergovernmental transfers, public debt, budget reform, regional inequality, fiscal governance, institutional changes

## Введение

В условиях растущей глобальной экономической неопределенности и усиления внутреннего структурного давления фискальная политика Китая на период с 2021 по 2025 г. стала важнейшим инструментом не только для краткосрочного антикризисного управления, но и для долгосрочных структурных преобразований. Пандемия COVID-19, сохраняющаяся нестабильность в секторе недвижимости, межрегиональные бюджетные дисбалансы и амбициозные цели, поставленные в 14-м пятилетнем плане (2021–2025), выявили необходимость фундаментальной адаптации бюджетно-налоговой архитектуры к новым экономическим реалиям. Описанные проблемы требовали от китайского правительства проведения сбалансированной бюджетной стратегии, сочетающей антициклические стимулы с институциональной реформой, направленной на обеспечение долгосрочной устойчивости.

Целью данного исследования является проведение всестороннего анализа эволюции бюджетно-налоговой политики Китая в период 2021–2025 гг. с особым акцентом на изменения в структуре бюджета, системе межбюджетных трансфертов, динамике государственного долга и реформах финансового управления.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что фискальная политика Китайской Народной Республики в исследуемый период была не просто реакцией на внешние потрясения, а, скорее, служила активным инструментом структурных изменений, направленных на стимулирование устойчивого роста, сокращение регионального неравенства и повышение эффективности государственных расходов.

Методологическая основа настоящего исследования сочетает структурно-функциональный и сравнительный подходы с элементами институционального анализа. В нем используются количественные методы для оценки финансовых показателей как на центральном, так и на региональном (местном) уровне, а также методы декомпозиции для анализа задолженности и оценки вертикального распределения финансовых ресурсов. Для выявления изменений в бюджетной архитектуре используются методы как горизонтального (межгодового), так и вертикального (межбюджетного) сравнительного анализа.

Эмпирическая основа исследования включает официальные ежегодные отчеты Министерства финансов Китая за 2021–2024 гг., проект бюджета на 2025 г., статистические данные Национального бюро статистики, а также ключевые документы по политике и планированию, включая 14-й пятилетний план. В совокупности эти источники позволяют детально реконструировать траекторию фискальной политики Китая и оценить ее институциональные и стратегические аспекты.

## Основное исследование

Внимание ученых к финансовой системе Китая обусловлено сложностью межбюджетных отношений и возрастающей ролью местных органов власти в национальном развитии.

Так, некоторые исследователи подчеркивают сохранение структурных дисбалансов в бюджетной архитектуре Китая, в частности растущее несоответствие между расходными обязательствами и распределением доходов на региональном уровне. Отмечается, что, несмотря на многочисленные реформы, местные органы власти продолжают в значительной степени полагаться на централизованные трансферты и внебюджетные каналы финансирования [1].

Другие ученые исследовали влияние механизмов подотчетности на управление государственными финансами в КНР, отмечая, что эффективность местного управления определяется системой стимулов, встроенных в бюджетную систему. Таким образом, подчеркивается необходимость институциональных механизмов, которые согласуют финансовое поведение на местах с целями национального развития [2].

Более ранние доклады Международного валютного фонда (МВФ) аналогичным образом выявили основные проблемы в межбюджетных отношениях Китая. Децентрализация расходов без соответствующей доходной автономии субнациональных бюджетов ослабила финансовую дисциплину и прозрачность на местном уровне. Отмечается, что увеличение объема выравнивающих трансфертов и более четкое разграничение расходных полномочий повысили бы эффективность системы [3].

В недавнем исследовании П. Вингендера (P. Wingender) оценивается неравномерный ход бюджетных реформ, подчеркивается ограниченное влияние существующих механизмов на сдерживание роста скрытой задолженности. Ученый утверждает, что решение проблемы внебюджетных обязательств местных органов власти и установление более четких правил заимствования по-прежнему имеют важное значение для долгосрочной финансовой устойчивости [4].

В соответствии со стратегической целью содействия качественному развитию 14-й пятилетний план Китайской Народной Республики (2021–2025)<sup>1</sup> определяет всеобъемлющие рамки для углубления реформ в бюджетно-налоговой системе страны. Эта программа направлена на укрепление основополагающей роли государственных финансов в государственном управлении и расширение возможностей бюджетной системы в более эффективном обслуживании реальной экономики. План предусматривает создание современной, прозрачной и ориентированной на результаты бюджетной системы, способной удовлетворить растущие потребности Китая в области развития.

<sup>1</sup> 中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要 [Основные положения Четырнадцатого пятилетнего плана национального экономического и социального развития Китайской Народной Республики и долгосрочные цели на период до 2035 года] // 中华人民共和国中央人民政府 [Центральное народное правительство КНР]. URL: [https://www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content\\_5592681.htm](https://www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content_5592681.htm) (дата обращения: 16.07.2025).

Правительство намерено улучшить руководство и надзор за бюджетными процессами на макроуровне, уделяя особое внимание стандартизации государственных расходов, строгой бюджетной дисциплине и широкому внедрению бюджетирования, ориентированного на результаты. Необходимо разработать механизм межгодового бюджетного балансирования и институционализировать среднесрочное бюджетное планирование, чтобы улучшить соответствие между бюджетной политикой и долгосрочными стратегическими целями страны. Кроме того, план направлен на рационализацию межбюджетных отношений путем уточнения разделения бюджетных полномочий в части расходов между центральными и местными органами власти. Это включает в себя усиление полномочий центрального правительства в таких ключевых областях, как защита прав интеллектуальной собственности, пенсионное обеспечение и межрегиональная охрана окружающей среды. Реформы также направлены на укрепление доходного потенциала регионов и повышение качества социальных услуг путем улучшения структуры и эффективности платежей по межбюджетным трансфертам, особенно на региональном уровне.

Реформа налоговой политики является еще одним элементом программы модернизации бюджетной системы. План предусматривает оптимизацию налоговой структуры, которая увеличит долю прямого налогообложения, в частности за счет продолжения реформы системы подоходного налога с физических лиц (НДФЛ) и расширения практики комплексного налогообложения. Параллельно система налога на добавленную стоимость (НДС) будет дополнительно усовершенствована с целью поддержки производственного сектора и укрепления стабильности производственно-сбытовых цепочек. Ожидаются корректировки ставок акцизов (налога на потребление), а также постепенная передача некоторых налоговых полномочий местным органам власти. План включает предложение о законодательном закреплении и пилотном внедрении налога на недвижимость, направленном на создание более надежной и автономной системы местного налогообложения. Наряду с этими структурными реформами правительство намерено модернизировать налоговое администрирование путем ускорения перехода на цифровые технологии систем сбора налогов и контроля за соблюдением законодательства с акцентом на создание более интеллектуальной и гибкой модели налогового управления.

В период с 2021 по 2025 г. бюджетно-налоговая политика Китая сохраняла активную, но сдержанную направленность, выступая в качестве ключевого макроэкономического стабилизатора в условиях значительного внутреннего и внешнего давления. Эти вызовы включали пандемию COVID-19 и ее последствия (особенно в 2021–2022 гг.), перебои в глобальных цепочках поставок, продолжительную неустойчивость сектора недвижимости и сохраняющиеся структурные дисбалансы в региональных бюджетах. В ответ правительство осуществляло умеренно стимулирующую налоговую политику, сочетающую антициклические меры с акцентом на долгосрочные стратегические приоритеты, такие как инновации, занятость и сбалансированное развитие.

За этот период общие государственные доходы выросли с 21,43 трлн юаней в 2021 г. до 24,51 трлн юаней в 2024 г., в то время как расходы выросли с 24,63 трлн юаней до 28,46 трлн юаней, что отражает совокупный годовой темп роста, составляющий примерно 4,6 % для доходов и 4,9 % для расходов (см. рис. 1). Годовой дефицит составлял от 3,2 до 4,9 трлн юаней, достигнув своего пика в 2023 г. Несмотря на рост номинальных показателей, отношение дефицита к валовому внутреннему продукту (ВВП) на протяжении большей части рассматриваемого периода сохранялось на уровне 3,0 % с увеличением до 4,0 % в 2023 г. из-за усиления антициклической поддержки. Объем бюджетных расходов оставался относительно стабильным: доходы составляли 18–19 % ВВП, в то время как расходы составляли 21–22 %, что свидетельствует о контролируемых и предсказуемых рамках бюджета<sup>2</sup>.

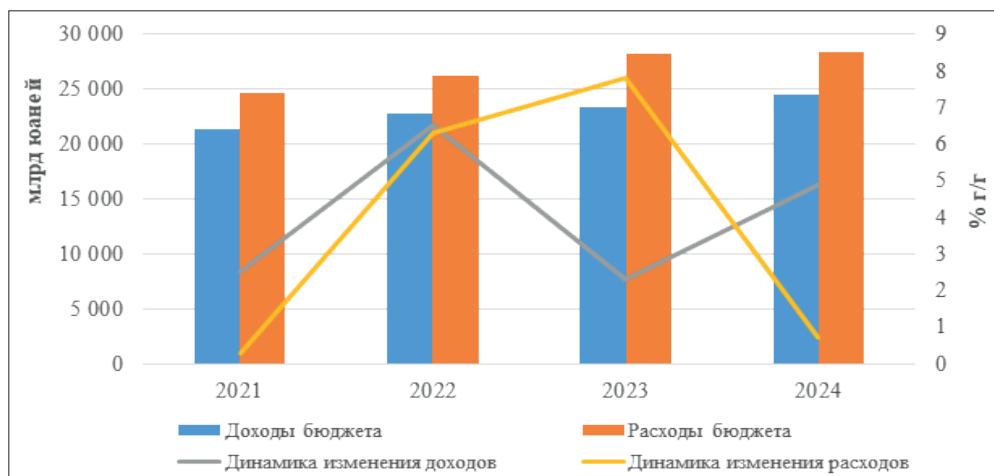
Налоговые поступления по-прежнему доминировали в структуре бюджета, хотя их состав и нагрузка изменились в связи с целевыми льготами<sup>3</sup> (см. рис. 2).

НДС оставался одним из ключевых источников налоговых поступлений. В 2022 г. его динамика заметно искажалась масштабными возвратами НДС и налоговыми льготами, а в 2023–2024 гг. поступления постепенно нормализовались. Фактическая налоговая нагрузка незначительно снизилась в 2022 г., что отражает применение широкомасштабных налоговых льгот в ответ на последствия пандемии, и постепенно восстанавливалась в последующие годы<sup>4</sup>. Эти цифры подчеркивают двойственную роль фискальной системы Китая: как краткосрочного стабилизатора, так и долгосрочного инструмента структурных преобразований.

<sup>2</sup> 2021年中央政府月度收支及融资数据和季度债务余额情况 [Ежемесячные данные о доходах, расходах и финансировании Центрального правительства и ежеквартальный баланс долга в 2021 году] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: <https://gks.mof.gov.cn/tongjishuju/202203/P020220325518442447219.pdf> (дата обращения: 16.07.2025); 2022年中央政府月度收支及融资数据和季度债务余额情况 [Ежемесячные данные о доходах, расходах и финансировании Центрального правительства и ежеквартальный баланс долга в 2022 году] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: <https://gks.mof.gov.cn/tongjishuju/202303/P020230327394277469359.pdf> (дата обращения: 16.07.2025); 2023年中央政府月度收支及融资数据和季度债务余额情况 [Ежемесячные данные о доходах, расходах и финансировании Центрального правительства и ежеквартальный баланс долга в 2023 году] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: <https://gks.mof.gov.cn/tongjishuju/202403/P020240325520852859095.pdf> (дата обращения: 16.07.2025); 2024年中央政府月度收支及融资数据和季度债务余额情况 [Ежемесячные данные о доходах, расходах и финансировании Центрального правительства и ежеквартальный баланс долга в 2024 году] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: <https://gks.mof.gov.cn/tongjishuju/202503/P020250325510212955949.pdf> (дата обращения: 16.07.2025).

<sup>3</sup> China announces tax measures to support small businesses // International Tax Review. URL: <https://www.internationaltaxreview.com/article/2a68rfy5bw2ycq1zyey0v/china-announces-tax-measures-to-support-small-businesses> (дата обращения: 16.07.2025).

<sup>4</sup> China's tax and fee cuts, refunds, deferrals exceed 4 trillion yuan in 2022 // State Taxation Administration of the People's Republic of China. URL: <https://www.chinatax.gov.cn/eng/c101269/c5183984/content.html> (дата обращения: 16.07.2025).



Источник: отчеты об исполнении центрального и местных бюджетов в 2021–2024 гг.<sup>5</sup>

Рис. 1. Общегосударственные доходы и расходы, а также их динамика (2021–2024)



Источник: отчеты об исполнении центрального и местных бюджетов в 2021–2024 гг.<sup>6</sup>

Рис. 2. Объем налоговых и неналоговых поступлений в общегосударственный бюджет, а также динамика их изменений (2021–2024)

<sup>5</sup> 关于2021年中央和地方预算执行情况 与2022年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2021 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2022 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202203/t20220314\\_3794760.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202203/t20220314_3794760.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2022年中央和地方预算执行情况 与2023年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2022 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2023 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengshuju/202303/t20230316\\_3872867.htm](https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengshuju/202303/t20230316_3872867.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2023年中央和地方预算执行情况 与2024年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2023 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2024 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202403/t20240314\\_3930581.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202403/t20240314_3930581.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2024年中央和地方预算执行情况 与2025年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2024 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2025 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250314\\_3959885.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250314_3959885.htm) (дата обращения: 16.07.2025).

<sup>6</sup> Там же.

В течение исследуемого периода бюджетные расходы по-прежнему были направлены на социальную поддержку граждан, науку и технологии, а также на сглаживание межрегиональных дисбалансов в соответствии с долгосрочными целями развития, изложенными в 14-м пятилетнем плане. В то время как общий объем государственных расходов увеличился с 24,63 трлн юаней в 2021 г. до прогнозируемых 28,5 трлн юаней в 2025 г., функциональная структура оставалась в целом стабильной, с постепенными сдвигами в сторону инноваций, обновления инфраструктуры и выравнивания уровня социальных услуг.

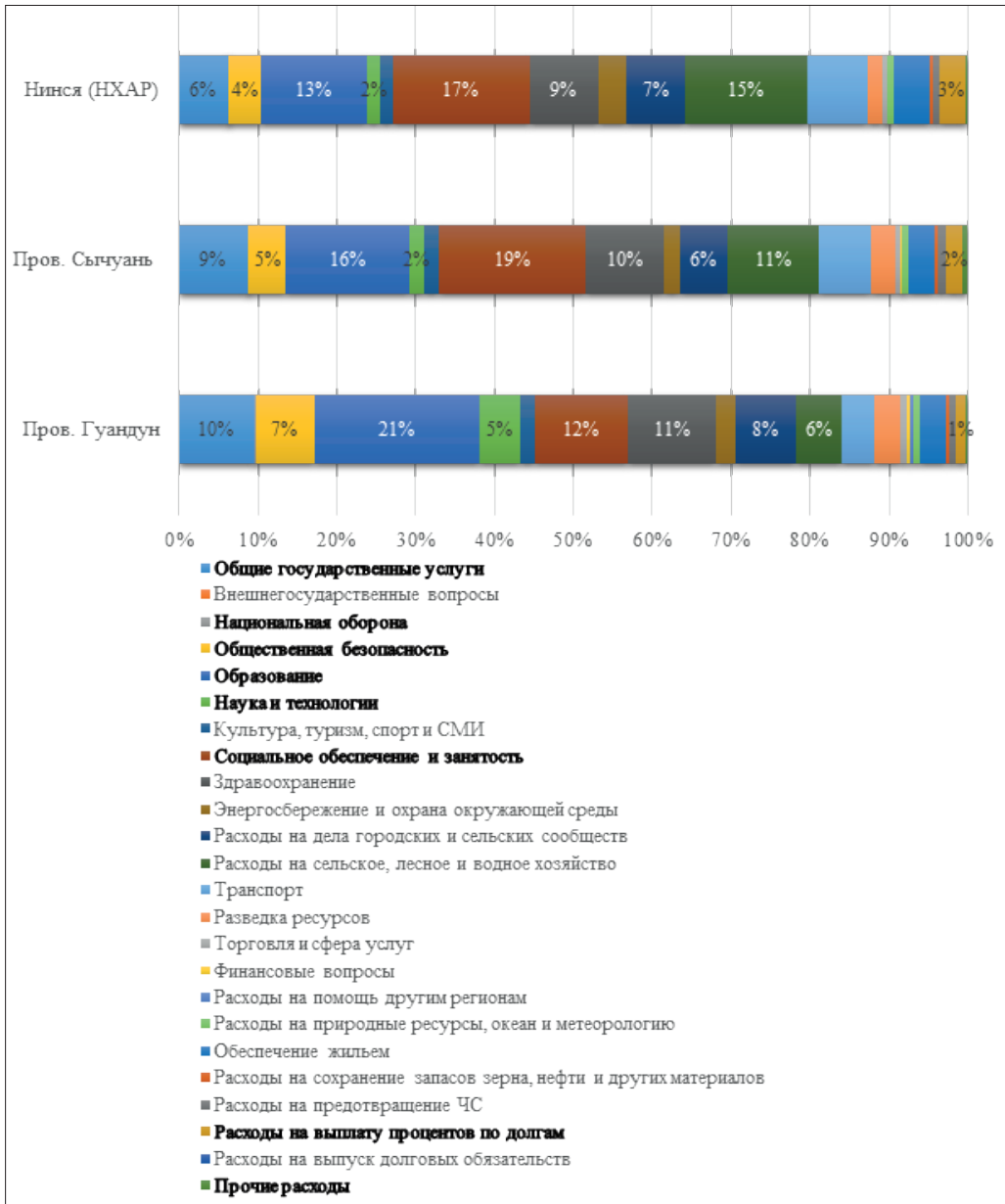
Сравнительный анализ расходов местных бюджетов на 2022 г. в трех регионах КНР: провинция Гуандун (с развитой финансовой системой), провинция Сычуань (со средним уровнем) и Нинся-Хуэйский автономный район (с ограниченными финансовыми возможностями) — выявил существенные различия в структуре расходов, что подчеркивает сохраняющуюся финансовую неоднородность в регионах (см. рис. 3).

В Нинся (НХАР) почти 17 % расходов было направлено на социальное обеспечение и занятость и 15 % — на здравоохранение, в то время как только 13 % — на образование и 2 % — на науку и технологии. В отличие от этого, провинция Гуандун выделяет 21 % своих расходов на науку и технологии, что отражает более высокие финансовые возможности для инвестирования в инновации и модернизацию экономики. Сычуань находится в промежуточном положении: 16 % направляется на образование и 10 % — на здравоохранение, что демонстрирует смешанный характер развития. Примечательно, что менее развитые регионы неизменно тратили большую долю своих бюджетов на социальное обеспечение населения, в то время как более процветающие регионы направляли большие средства на стратегическое и экономическое развитие.

В структуре собственного бюджета центрального правительства (без учета межбюджетных трансфертов регионам) в 2022 г. преобладали расходы на национальную оборону (41 %), за которыми следовали образование (6 %), наука и технологии (4 %) и социальное обеспечение (9 %) (см. рис. 4).

Хотя эти цифры отражают основные полномочия центрального правительства, значительная доля расходов центрального бюджета — более 70 % ежегодно в период с 2021 по 2024 г. — направлялась местным органам власти в виде межбюджетных трансфертов. В частности, в 2022 г. 9,71 трлн юаней из 13,27 трлн юаней расходов бюджета центрального правительства (или 73 %) было выделено местным юрисдикциям. Эта модель подчеркивает вертикальную бюджетную асимметрию китайской системы, в которой центральное правительство сосредоточило финансовые возможности, в то время как региональные бюджетные системы несут основную ответственность за расходы.

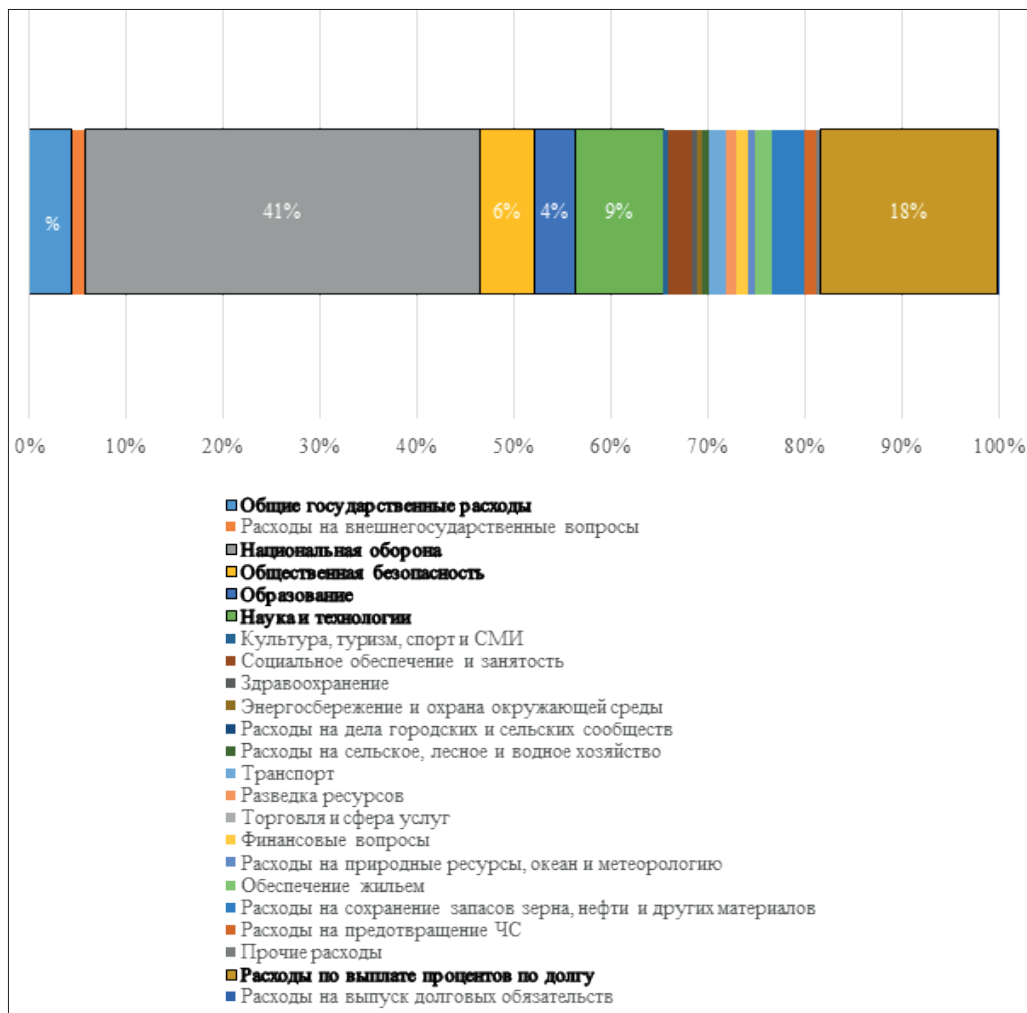
В результате доля трансфертных платежей в структуре собственных (налоговых и неналоговых) доходах местных органов власти оставалась чрезвычайно высокой: она выросла с 75 % в 2021 г. до пика в 89 % в 2022 г., а затем несколько снизилась до 84 % в 2024 г. Такая структура зависимости усиливает



Источник: China Statistical Yearbook 2023.<sup>7</sup>

Рис. 3. Структура расходов местных бюджетов регионов Нинся (НХАР), Сычуань и Гуандун в 2022 г.

<sup>7</sup> China statistical yearbook 2023 // National Bureau of Statistics of China. URL: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2023/indexeh.htm> (дата обращения: 16.07.2025). Также см.: China statistical yearbook 2022 // National Bureau of Statistics of China. URL: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2022/indexeh.htm> (дата обращения: 16.07.2025); China statistical yearbook 2024 // National Bureau of Statistics of China. URL: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2024/indexeh.htm> (дата обращения: 16.07.2025).



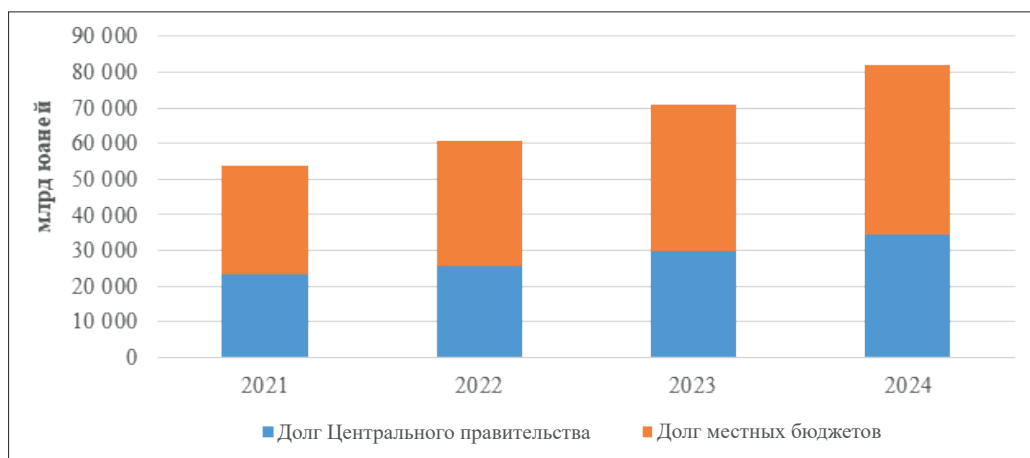
Источник: таблица предварительных расходов Центрального государственного бюджета на 2023 г.<sup>8</sup>

Рис. 4. Структура расходов бюджета Центрального правительства в 2022 г.

<sup>8</sup> 2023年中央一般公共预算支出预算表 [Таблица предварительных расходов Центрального государственного бюджета на 2023 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://yss.mof.gov.cn/2023zyczys/202303/t20230327\\_3874924.htm](https://yss.mof.gov.cn/2023zyczys/202303/t20230327_3874924.htm) (дата обращения: 16.07.2025). В подобных таблицах указываются исполненные расходы на предыдущий год и предварительные расходы на следующий год. Также см.: 2022年中央一般公共预算支出预算表 [Таблица предварительных расходов Центрального государственного бюджета на 2022 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://yss.mof.gov.cn/2022zyczys/202203/t20220324\\_3797823.htm](https://yss.mof.gov.cn/2022zyczys/202203/t20220324_3797823.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 2024年中央一般公共预算支出预算表 [Таблица предварительных расходов Центрального государственного бюджета на 2024 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://yss.mof.gov.cn/2024zyczys/202403/t20240325\\_3931307.htm](https://yss.mof.gov.cn/2024zyczys/202403/t20240325_3931307.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 2025年中央一般公共预算支出预算表 [Таблица предварительных расходов Центрального государственного бюджета на 2025 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://yss.mof.gov.cn/2025zyczys/202503/t20250324\\_3960482.htm](https://yss.mof.gov.cn/2025zyczys/202503/t20250324_3960482.htm) (дата обращения: 16.07.2025).

необходимость структурных реформ, направленных на повышение доходной автономии регионов, снижение волатильности трансфертов и приведение расходных обязательств в соответствие с их доходным потенциалом.

Стратегия управления долгом Китая на 2021–2025 гг. отражает тщательный баланс между умеренными антициклическими заимствованиями и строгим надзором за скрытыми обязательствами местных властей с уделением повышенного внимания прозрачности, контролю и устойчивости (рис. 5).



Источник: отчеты об исполнении центрального и местных бюджетов в 2021–2024 гг.<sup>9</sup>

Рис. 5. Общий государственный долг КНР (2021–2024)

Общий государственный долг неуклонно рос, увеличившись с 53,7 трлн юаней в 2021 г. до 82,1 трлн юаней в 2024 г., что было обусловлено заимствованиями как центральных, так и местных органов власти. Соотношение долга к ВВП за этот период выросло с 46 до 61 %, в то время как соотношение долга

<sup>9</sup> 关于2021年中央和地方预算执行情况 与2022年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2021 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2022 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202203/t20220314\\_3794760.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202203/t20220314_3794760.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2022年中央和地方预算执行情况 与2023年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2022 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2023 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengshuju/202303/t20230316\\_3872867.htm](https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengshuju/202303/t20230316_3872867.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2023年中央和地方预算执行情况 与2024年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2023 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2024 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202403/t20240314\\_3930581.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202403/t20240314_3930581.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2024年中央和地方预算执行情况 与2025年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2024 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2025 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250314\\_3959885.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250314_3959885.htm) (дата обращения: 16.07.2025).

к доходам (рассчитанное на основе общих доходов государственного бюджета) выросло с 251 до 335 %, что указывает на растущую долговую нагрузку.

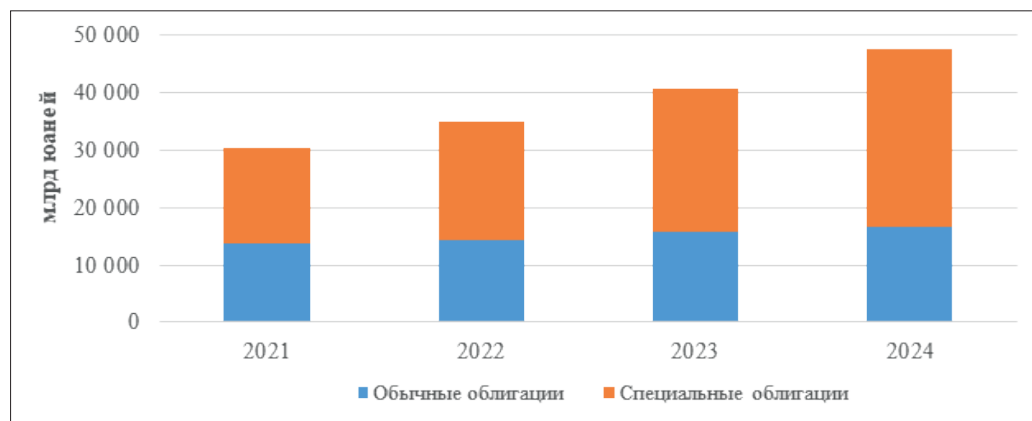
Долг местных органов власти составлял большую долю от общего объема государственного долга, увеличившись с 30,5 трлн юаней в 2021 г. до 47,5 трлн юаней в 2024 г. При этом облигации специального назначения (专项债券 *чжунаньсян чжайцюань*) росли более быстрыми темпами, чем облигации общего пользования (一般债券 *ибань чжайцюань*), и их объем за этот период почти удвоился с 16,7 трлн юаней до 30,8 трлн юаней<sup>10</sup> (см. рис. 6).

Эти инструменты в основном использовались для финансирования проектов в области инфраструктуры, охраны окружающей среды, реконструкции городов и развития социальной сферы, многие из которых соответствовали целям 14-го пятилетнего плана. Несмотря на опасения по поводу скрытой задолженности и внебалансового финансирования, Минфин КНР внедрил усовершенствованные системы раннего предупреждения и отчетности для снижения финансовых рисков на местном уровне.

Долг Центрального правительства увеличился с 23,3 трлн юаней в 2021 г. до 34,6 трлн юаней в 2024 г., при этом планы заимствований в значительной степени соответствовали фактическим объемам выпуска. Отклонения между запланированным и фактическим долгом оставались незначительными: например, в 2021 и 2022 гг. исполненный долг незначительно превысил запланированные показатели на 45,8 и 141,99 млрд юаней соответственно, в то время как в 2023 и 2024 гг. фактический объем заимствований оказался ниже запланированного уровня на 284,04 и 200 млрд юаней соответственно. Подобные отклонения отражают высокий уровень финансовой дисциплины и гибкости реагирования на меняющиеся макроэкономические условия.

Отметим, что долговая нагрузка по отношению к собственным бюджетным ресурсам Центрального правительства оставалась управляемой: отношение долга Центрального правительства к его собственным расходам увеличилось лишь незначительно — с 17 % в 2021 г. до 19 % в 2024 г., что свидетельствует о том, что Минфин КНР сохранил значительный резерв с точки зрения платежеспособности и возможностей заимствования. В среднем общий государственный долг рос в годовом исчислении примерно на 11,1 %, однако каждый год оставался строго в установленных законом пределах госдолга, утвержденных Всекитайским собранием народных представителей (ВСНП). Таким образом,

<sup>10</sup> Облигации общего пользования относятся к долговым инструментам, выпущенным местными органами власти для финансирования расходов на социальное обеспечение и общую инфраструктуру, такую как образование, здравоохранение или административные учреждения. Эти облигации обеспечиваются за счет общих поступлений в бюджет и включаются в официальный бюджет при условии ежегодного утверждения Собранием народных представителей (СНП). Специальные облигации выпускаются для конкретных инфраструктурных проектов и, как ожидается, будут погашены за счет денежных потоков, генерируемых финансируемыми активами, хотя в конечном счете они обеспечиваются местными органами власти.



Источник: отчеты об исполнении центрального и местных бюджетов в 2021–2024 гг.<sup>11</sup>

Рис. 6. Структура долга местных бюджетов (2021–2024)

увеличение долга было контролируемым и институционально ограниченным, что позволило сохранить долгосрочную финансовую устойчивость.

В период 2021–2025 гг. Китай осуществил ряд институциональных изменений, направленных на повышение стандартизации, прозрачности и эффективности финансового управления. Одним из центральных направлений реформы стало улучшение межбюджетного взаимодействия. Были предприняты усилия по уточнению разграничения доходных полномочий и расходных обязательств между центральными и местными органами власти, особенно в таких сферах, как пенсионное страхование, охрана окружающей среды и механизмы реагирования на чрезвычайные ситуации.

Кроме того, особое внимание было уделено оптимизации структуры межбюджетных трансфертов. Министерство финансов осуществило реформы, направленные на укрепление системы дотаций (общих трансфертов)

<sup>11</sup> 关于2021年中央和地方预算执行情况 与2022年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2021 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2022 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202203/t20220314\\_3794760.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202203/t20220314_3794760.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2022年中央和地方预算执行情况 与2023年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2022 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2023 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengshuju/202303/t20230316\\_3872867.htm](https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengshuju/202303/t20230316_3872867.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2023年中央和地方预算执行情况 与2024年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2023 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2024 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202403/t20240314\\_3930581.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202403/t20240314_3930581.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2024年中央和地方预算执行情况 与2025年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2024 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2025 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250314\\_3959885.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250314_3959885.htm) (дата обращения: 16.07.2025).

(специальных трансфертов), повышение их адресности и своевременности выделения<sup>12</sup>. Параллельно с этим от правительств на уровне провинций требовалось ускорить создание механизмов внутрирегионального распределения финансовых ресурсов, повышая эффективность и справедливость распределения ресурсов между городами и уездами.

Кроме того, Минфин КНР приступил к разработке механизма среднесрочного финансового планирования, который включал в себя поощрение региональных правительств увязывать годовые бюджеты с многолетними целями и учитывать утвержденные бюджетные лимиты. Были проведены реформы, направленные на углубление системы межгодового бюджетного балансирования, обеспечивающие большую гибкость в управлении переходящими остатками средств в разные финансовые годы, особенно в отношении расходов, ориентированных на инвестиции, и средств для оказания помощи в случае стихийных бедствий.

В области бюджетного контроля были усовершенствованы механизмы оценки эффективности расходов. В соответствующих отчетах освещаются усилия по развитию предварительного и последующего аудита эффективности ключевых расходных программ<sup>13</sup>. В 2023 и 2024 гг. местным органам власти было рекомендовано распространить бюджетирование, основанное на результатах, на все крупные проекты, финансируемые за счет межбюджетных трансфертов. Особое внимание было уделено приведению бюджетных затрат в соответствие с измеримыми результатами политики, особенно в сфере образования, здравоохранения и охраны окружающей среды.

<sup>12</sup> Report on the implementation of China's fiscal policy in 2021 // Ministry of Finance of the People's Republic of China. URL: <http://www.mof.gov.cn/en/reports/202311/P020231128525136213447.pdf> (дата обращения: 16.07.2025); Report on the implementation of China's fiscal policy in 2022 // Ministry of Finance of the People's Republic of China. URL: <http://www.mof.gov.cn/en/reports/202311/P020231129560054568458.pdf> (дата обращения: 16.07.2025).

<sup>13</sup> 关于2021年中央和地方预算执行情况 与2022年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2021 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2022 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202203/t20220314\\_3794760.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202203/t20220314_3794760.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2022年中央和地方预算执行情况 与2023年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2022 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2023 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengshuju/202303/t20230316\\_3872867.htm](https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengshuju/202303/t20230316_3872867.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2023年中央和地方预算执行情况 与2024年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2023 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2024 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202403/t20240314\\_3930581.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202403/t20240314_3930581.htm) (дата обращения: 16.07.2025); 关于2024年中央和地方预算执行情况 与2025年中央和地方预算草案的报告 [Об исполнении центрального и местных бюджетов в 2024 году. Отчет о проекте центрального и местного бюджетов на 2025 год] // 中华人民共和国财政部 [Министерство финансов КНР]. URL: [https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250314\\_3959885.htm](https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250314_3959885.htm) (дата обращения: 16.07.2025).

Наконец, хотя стратегия цифровой трансформации как таковая и не была обозначена, но отмечалась необходимость повышения финансовой прозрачности и отчетности. Это включало обязательства по совершенствованию механизмов раскрытия информации о бюджете на всех уровнях государственного управления и расширению доступа общественности к финансовым данным, в том числе путем публикации в цифровой форме подробных отчетов об исполнении бюджета и результатах аудита. Эти меры были не только технократическими, но и тесно связанными с более широкими целями обеспечения справедливого развития и сокращения региональных бюджетных диспропорций, о чем свидетельствует сохраняющееся межрегиональное неравенство в уровнях доходов на душу населения. Разрыв между максимальными и минимальными бюджетными доходами провинций на душу населения, отражающий горизонтальный бюджетный дисбаланс, заметно колебался — с 65,3 в 2021 г. до пика в 73,7 в 2022 г., прежде чем снизиться до 58,4 в 2023 г. Это выявило не только сохраняющуюся асимметрию в доходном потенциале регионов, но и необходимость институциональных реформ для обеспечения более справедливого распределения, оптимизации системы межбюджетных трансфертов и укрепления финансовой дисциплины на региональном уровне. В этой связи программа бюджетных реформ Китая в течение 14-го пятилетнего цикла реализации плана отражала как техническую модернизацию, так и структурную перестройку системы межбюджетных отношений.

## **Заключение**

В настоящем исследовании была рассмотрена эволюция бюджетной политики Китая в период 2021–2025 гг., подчеркивалась ее двойная функция как антициклического инструмента экономической стабилизации и как структурного рычага долгосрочного развития. Анализ показал, что правительство Китая последовательно проводило проактивную фискальную политику в условиях сохраняющегося внутреннего и внешнего давления, включая пандемию COVID-19, нестабильность на рынке недвижимости и растущее региональное неравенство. Эта политика основывалась на стратегическом видении 14-го пятилетнего плана, уделяя особое внимание инновационному росту, перераспределению доходов и институциональной модернизации.

Эмпирические данные подтверждают гипотезу о том, что бюджетно-налоговая политика в исследуемый период была не просто реактивной, но и выступала в качестве инструмента структурной трансформации. Это проявлялось в перераспределении бюджетных ресурсов на науку и технологии, цифровую инфраструктуру и социальные услуги; в перестройке системы межбюджетных трансфертов для повышения справедливости и эффективности; а также в разумном, но поддерживающем экономический рост управлении государственным

долгом. Кроме того, неуклонное осуществление институциональных реформ, таких как среднесрочное финансовое планирование, составление бюджета, ориентированного на конкретные результаты, и повышение бюджетной прозрачности, свидетельствует о возрастающей зрелости системы управления государственными финансами Китая.

Данное исследование подтверждает, что финансовая архитектура Китая претерпела институциональные изменения в период с 2021 по 2025 г. Несмотря на то, что система продолжает сталкиваться с трудностями, особенно в устранении бюджетных дисбалансов и скрытым долгом на региональном и местном уровнях, реформы, проведенные в течение этого периода, заложили прочную основу для большей устойчивости, сбалансированности и гибкости государственных финансов. По мере того как Китай переходит к следующему циклу планирования, фискальная система, вероятно, будет играть все более важную стратегическую роль в обеспечении баланса между устойчивостью экономики и структурными трансформациями.

#### Список источников / References

1. Wong C. Plus ça change: three decades of fiscal policy and central-local relations in China // *China: An International Journal*. 2021. Vol. 19. № 4. P. 1–31.
2. Liu L. Accountability and motivation // Cornell University. General Economics. 2020. December 2. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2012.01331>
3. Issues in intergovernmental fiscal relations in China / E. Dabla-Norris [et al] // IMF Working Paper. 2005. № 05/30. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2005/wp0530.pdf> (дата обращения: 16.07.2025).
4. Wingender P. Intergovernmental fiscal reform in China // IMF Working Paper. 2018. № 18/88. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2018/wp1888.pdf> (дата обращения: 16.07.2025).

#### *Информация об авторе / Information about the author*

**Егор Николаевич Никитин** — старший лаборант-исследователь Центра мировой политики и стратегического анализа, Институт Китая и современной Азии Российской академии наук, Москва, Россия.

**Egor Nikolaevich Nikitin** — Senior Research Assistant of the Center for World Policy and Strategic Analysis, Institute of China and Contemporary Asia of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

[nikitin@iccaras.ru](mailto:nikitin@iccaras.ru)



УДК 336

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-54-63

## К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ ФИНАНСОВ, СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ РЕАЛИЯМ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

**Юлия Викторовна Евдокимова**

Московский городской университет управления  
Правительства Москвы им. Ю. М. Лужкова,  
Российский государственный социальный университет,  
Москва, Россия,  
uaevdokimova@mail.ru

**Аннотация.** В статье проанализированы кардинальные изменения в составе денежных и финансовых ресурсов в условиях сегодняшней действительности. Изучено содержание финансов в индустриальной и информационной экономике, рассмотрены различия. Выявлен новый методологический подход к сущности финансов, заключающийся в рассмотрении финансов как ценностной категории. Приведен новый объект финансовых отношений — информационно-технологические финансовые ресурсы. Рассмотрены финансовые технологии, выступающие в качестве важнейшего цифрового финансового ресурса. Изучена значимость такой разновидности финансовых технологических ресурсов, как искусственный интеллект. Представлены основные финансово-технологические решения современности. Дано определение финансов и государственных финансов, соответствующее реалиям современной информационной экономики, в результате чего финансы и государственные финансы следует трактовать не как систему денежных отношений, а как систему общественных отношений.

**Ключевые слова:** государственные финансы, финансовые ресурсы, информационно-технологические финансовые ресурсы, информационная экономика, цифровые финансовые активы, криптовалюта, финансовые технологии, искусственный интеллект, стратегические ценности государства

UDC 336

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-54-63

## TO THE QUESTION OF THE ESSENCE OF FINANCE, CORRESPONDING TO THE REALITIES OF INFORMATION ECONOMY

**Yulia Viktorovna Evdokimova**

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,  
Russian State Social University,  
Moscow, Russia,  
uaevdokimova@mail.ru

**Abstract.** The article analyzes the fundamental changes in the composition of monetary and financial resources in today's reality. The content of finance in industrial and information economics is studied, the differences are considered. A new methodological approach to the essence of finance has been identified: finance as a value category. A new object of financial relations is presented — information technology financial resources. Financial technologies, which act as the most important digital financial resource, are considered. The importance of such a variety of financial technological resources as artificial intelligence has been studied. The main financial and technological solutions of our time are presented. A definition of public finance is given that corresponds to the realities of the modern information economy, as a result of which public finance should be interpreted not as a system of monetary relations, but as a system of public relations.

**Keywords:** public finance, financial resources, information technology financial resources, information economy, digital financial assets, cryptocurrency, financial technologies, artificial intelligence, strategic values of the state

### Введение

Важность цифрового развития для государства и общества очевидна [1], цифровое развитие рассматривается как драйвер экономического развития [2, 3]. Процессы цифровизации, активизировавшиеся в условиях перехода к информационной экономике и затронувшие все сферы деятельности [4], трансформируют не только практико-ориентированные направления; они порождают множество вопросов фундаментального свойства, отражаясь в теории и методологии тех направлений, которые связаны с масштабной цифровизацией.

В индустриальной экономике преобладало определение финансов как экономической категории. Финансы рассматривались как система распределительных денежных отношений, непосредственно связанных с процессами образования и дальнейшего использования фондов денежных средств у тех субъектов экономики, которые были задействованы в формировании совокупного общественного продукта. Это определение не отражает специфики современной информационной экономики и требует корректировки, что и определило выбор темы статьи.

Содержание финансов претерпело существенные изменения:

1. В условиях информационной экономики финансы включают не только денежные, но и другие виды общественных отношений: политические, идеологические, правовые, информационные, технологические, этические и др.

2. Появился новый объект финансовых отношений — информационно-технологические финансовые ресурсы, что привело к появлению новой отрасли экономики — финансово-технологической [5].

3. Изменился исторически сложившийся объект финансовых отношений — денежные средства. Он перестал выступать в традиционной форме — в форме материального продукта — и стал выступать в виде нематериальных продуктов, в виртуальной форме (криптовалюта, а также финансовые активы, разновидностью которых является цифровая валюта).

4. И самое главное — изменился методологический подход к сущности финансов: финансы стали рассматриваться как ценностная категория.

## Методика

В данном исследовании, основанном на многолетнем наблюдении за трансформацией финансовых процессов в мире и национальной экономике, представлены авторские предложения по вопросам возникновения новых позиций в теории государственных финансов, способных повлиять в целом на существующие и устоявшиеся методологические основы, широко транслируемые научным сообществом, на которых базируется современная научная мысль. Многими авторами затрагиваются вопросы роли и места новых цифровых финансовых форм, методов, инструментов [6, 7] и, соответственно, новых возможностей их действия [8] как в позитивном формате [9], так и с позиций возможных ограничений, вызванных новыми возросшими цифровыми рисками, с которыми неизбежно сталкивается цифровая экономика в период ее бурного развития. Изучение существующих тенденций, выборка наиболее репрезентативного материала и его критический анализ позволили автору предложить новую трактовку сущности государственных финансов, актуальную в условиях информатизации современного общества, сопровождаемой его активным цифровым развитием.

## Результаты

В качестве основного результата можно выделить изменение методологического подхода к сущности финансов. В индустриальной экономике финансы рассматриваются как стоимостная категория, в информационной экономике — как ценностная.

Целью финансовых операций в индустриальной экономике было получение стоимостных результатов (прибыли, рентабельности и др.). В информационной

экономике целью стало достижение стратегических целей государства, которые являются ценностями высшего уровня в пирамиде государственных ценностей.

Стратегические финансовые ценности определяются финансовой политикой государства. Так, стратегической целью США является сохранение мирового господства в мировой экономике. У стран, входящих в состав БРИКС, Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) и Организации Договора о коллективной безопасности (ОДКБ), иная стратегическая цель — достижение национального суверенитета, национальной финансовой независимости и безопасности.

На основании существенного расширения состава финансовых отношений государственные финансы следует определять не как систему денежных отношений, а как систему общественных отношений.

В индустриальной экономике под финансовыми ресурсами подразумевались денежная ресурсная база, имеющаяся в распоряжении физических и юридических лиц, федеральных, региональных, органов государственного управления, а также местного самоуправления. С позиции автора исследования, финансовые ресурсы — это средства для настоящего и будущего развития общественного производства, находящиеся в распоряжении государства, бизнеса и населения в форме наличных и безналичных денег, элементов собственного и заемного капитала, а также в форме информационно-технологических средств.

Информационные финансовые ресурсы — это финансовая информация, финансовые информационные товары и услуги, финансовые знания, финансовый интеллект, финансовые интеллектуальные коммуникации и др. Все они выступают в информационной экономике как стратегический финансовый ресурс и являются неисчерпаемыми. Особое место в составе финансовых ресурсов в информационной экономике занимает финансовая информация, без наличия которой не может быть принято ни одно финансовое решение.

Информационные финансовые товары и услуги представлены операционными системами, прикладными программами, базами данных, программным обеспечением и т. п. Финансовое знание как элемент финансовых ресурсов — это усвоенная финансовая информация. Без обладания финансовыми знаниями невозможно развитие общественного производства. Именно поэтому такое большое значение придается финансовой грамотности субъектов, занимающихся финансовой деятельностью, тесно связанной с новейшими финансовыми технологиями, а также финансовой грамотности клиентуры финансово-технологических организаций [10].

Важнейшим элементом финансовых ресурсов является финансовый интеллект (финансовое мышление). Все новейшие финансовые технологии создаются интеллектуальной элитой и являются интеллектуальными продуктами.

В условиях создания цифровой экономики все большую значимость приобретают также финансовые технологии, которые являются важнейшим цифровым финансовым ресурсом. К ним относятся искусственный интеллект (ИИ), блокчейн, облачные технологии, роботизация, биометрия (удаленная биометрическая

идентификация), персонализация, геймификация, создание маркетплейсов, экосистемы, мобильные технологии (мобильный банкинг, интернет-банкинг) и др.

## Обсуждение

Рассмотрим ключевые разновидности финансовых технологических ресурсов, на основе которых идет масштабное развитие цифровых финансов в государственном и негосударственном секторе. Сюда следует отнести искусственный интеллект. Так, в ряде секторов, в частности в государственной и банковской сферах России, ИИ в современных условиях охватывает буквально все процессы [11].

Прежде всего, это обеспечение кибербезопасности. Сегодня ключевыми позициями на всех уровнях управления признаются вопросы защиты информации, сохранности цифровых данных и их обработки. ИИ активно используется для прогнозной аналитики, которая способствует обнаружению киберугроз еще до того момента, когда они фактически реализуются.

Искусственный интеллект применяется для роста скорости и качества обработки больших данных, сконцентрированных в банках и на государственных платформах (Госуслуги и т. д.), а также на рациональности их использования.

Он позволяет пресекать мошеннические действия посредством раннего выявления или быстрого дальнейшего устранения платежей с признаками мошенничества.

ИИ дает возможность сохранить и приумножить число потребителей финансовых и нефинансовых услуг, применять элементы взаимодействия с клиентами онлайн посредством предоставления им быстрых (в режиме реального времени), корректных и четких ответов на определенные важные вопросы, связанные с деятельностью всех субъектов, задействованных в различного рода процессах предоставления/получения услуг.

Использование ИИ направлено также на экономию ресурсов за счет автоматизации многих процессов и перераспределение функционала сотрудников на иные задачи, имеющие большую ценность в данном промежутке времени [12].

Не менее важным финансовым технологическим ресурсом является блокчейн [13], на основе которого создана криптовалюта. Криптовалюта существует в цифровой или виртуальной форме. Выпуск криптовалюты не регулируется центральным органом, а фиксируется в децентрализованной системе. Транзакции по переводу средств в криптовалюте записываются в распределенный публичный реестр — блокчейн. Единицы криптовалюты создаются в процессе майнинга. Хранится криптовалюта в цифровых кошельках. Торговля криптовалютой производится с целью получения прибыли от изменения цен на эту валюту. Для проверки транзакций и обеспечения безопасности и надежности используется криптография (шифрование).

В цифровой экономике все большее распространение получает цифровая валюта, которая является разновидностью цифровых финансовых активов [14]. Цифровые финансовые активы — это цифровые права на приобретение финансовых активов и управление данными активами, присутствующими в цифровом формате. В Федеральном законе от 31.07.2020 (ред. от 11.03.2024) № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»<sup>1</sup> представлен перечень цифровых финансовых активов, в который были введены цифровые права, в том числе денежные требования, возможность реализации прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале акционерного общества, имеющего статус непубличного, права требования передачи ценных бумаг, отнесенных к эмиссионным.

Учет и обращение цифровых финансовых активов могут происходить исключительно посредством внесения или изменения записей в информационную систему на основе распределенного реестра.

Рассмотрим вопросы понимания цифровой валюты.

Цифровая валюта — это валюта, присутствующая исключительно в электронном формате в виде перечня данных, содержащихся в информационной системе. Она представлена как средство законного платежа, являясь третьей формой денег, наряду с наличными (банкноты и монеты) и безналичными. Цифровая валюта рассматривается также в инвестиционном формате. Внесение в информационную систему записи о зачислении цифровых финансовых активов их первому обладателю осуществляют физические лица (индивидуальные предприниматели) и юридические лица (коммерческие и некоммерческие организации). Любые сделки, связанные с покупкой-продажей цифровых финансовых активов, проводятся в информационной системе, являющейся эмитентом цифровых финансовых активов. Каждый цифровой рубль четко идентифицируется, он пронумерован, хранится в электронном кошельке, а все операции с ним отслеживаются в режиме реального времени. Заключаются договоры о приобретении цифровых финансовых активов. В качестве оператора информационной системы, в которой осуществляется выпуск цифровых активов, может быть представлено юридическое лицо, входящее в реестр операторов. Ведение реестра операторов относится к функционалу Банка России. Масштабирование технологии цифрового рубля будет поэтапным, проводниками продвижения технологии выступают крупные банки РФ. Банковские организации, предоставляющие электронные средства платежа, должны дать потребителю возможность совершать операции с цифровыми рублями с 1 сентября 2026 г. (банки-системники); с 1 сентября 2027 г. (банки с универсальной лицензией); с 1 сентября 2028 г. (иные кредитные организации). Есть отдельные нюансы, такие как невозможность начисления процентного дохода на цифровой рубль.

<sup>1</sup> URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358753/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/) (дата обращения: 04.05.2026).

Отдельного внимания в контексте финансовых технологий нового образца заслуживает единый QR-код. Универсальный платежный QR-код планируется ввести в сентябре 2026 г. Единый QR-код будет создан на базе решения Национальной системы платежных карт, банки будут обязаны использовать только эту технологию в рамках принятых законодательных инициатив. На данный момент существует QR-код Сбербанка, к нему подключились и некоторые другие банки, в том числе Т-Банк и Альфа-банк. Платежи с помощью QR-кодов становятся все более популярными в рамках российской практики расчетов. Особенно активно эта практика стала применяться после того, как в марте 2022 г. в России прекратили работать сервисы для бесконтактной оплаты Apple Pay и Google Pay, которые использовали NFC-чипы. Банк России запланировал привести эту технологию к единому формату, чтобы у пользователей не возникало разночтений. Универсальный QR-код даст возможность осуществления оплаты с помощью всех платежных инструментов. Кроме цифрового рубля это также Система быстрых платежей и pay-сервисы банков. Банк России предполагает, что внедрение универсального QR-кода будет содействовать развитию платежных технологий и сервисов, увеличит конкуренцию, повысит удобство платежей и упростит клиентский опыт.

Также следует упомянуть технологию биоэквайринга — платежей по биометрии лица. Оплата в данном случае возможна как через Систему быстрых платежей, так и посредством платежных карт «Мир». Данный сервис уже активно использует Сбербанк. Параллельно развитием биоэквайринга занимается Национальная система платежных карт. Далее сервисы могут быть объединены в единое решение, чтобы с помощью биометрии могли расплачиваться клиенты любых банков в абсолютно любых платежных терминалах.

В качестве замены бесконтактным платежам по NFC-чипам позиционируется возрастающая привлекательность платежей с помощью Bluetooth Low Energy (BLE). Данный сервис желает тестировать порядка 20 банков.

## **Заключение**

Учитывая рассмотренные выше изменения, можно было бы дать, по мнению автора статьи, следующие определения финансов и государственных финансов.

Финансы — это система общественных отношений по формированию и дальнейшему использованию фондов денежных и информационно-технологических средств. Данная система четко отражает функционал каждого из субъектов, взаимодействующих в рамках финансовых отношений. Основной общей целью всех субъектов финансовых отношений является развитие общественного производства, направленного в итоге на достижение поступательного развития общества.

Под государственными финансами (федеральными и региональными) понимается система общественных отношений по формированию и последующему

использованию фондов денежных и информационно-технологических ресурсов. Целевое назначение данной системы сведено к исполнению государством, бизнесом и населением своих функций в процессе поступательного развития общественного производства для достижения стратегических целей государства в целом и отдельных территорий. Такое определение государственных финансов более точно определяет их сущность в условиях информационной экономики и будет способствовать разработке эффективной государственной финансовой политики.

### Список источников

1. Симонова Н. Ю. Внедрение процессов цифровизации в государственные и муниципальные финансы // Экономика и управление: опыт и новые решения в эпоху трансформаций: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / отв. ред. М. Г. Родионов. Омск: Омский гос. технич. ун-т, 2024. С. 171–175.

2. Карабанова О. В., Гилядов Т. Г., Сурилов М. Н. Направления цифровизации каналов коммуникации органов власти и населения на примере транспортного комплекса города Москвы // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 4. С. 230–233.

3. Evdokimova Y., Egorova E., Shinkareva O. Information technology in financial sector Russian Federation — driver of the formation of the Russian Economy // E3S Web of Conferences. 2020. Vol. 208. P. 03017. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020803017>

4. Шинкарёва О. В., Карабанова О. В., Колесникова Н. М. Внедрение технологическими предпринимателями информационных сервисов и информационных продуктов как фактор повышения эффективности их деятельности // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2024. № 1 (39). С. 108–116. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2024.39.1.09>

5. Проблемы экономической безопасности: теория и практика: коллективная монография / под ред. С. И. Колесникова. Екатеринбург: Уральский гос. летотехнич. ун-т, 2023. Т. 4. 171 с.

6. Баранова Е. А., Опарина С. И. Проблемы цифровизации управления в городах регионального значения // Экономические и правовые аспекты реализации государственных программ и проектов: сборник статей по итогам X Научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов / под ред. Ю. В. Евдокимовой. М.: Русайнс, 2024. С. 22–26.

7. Петяйкин Е. А., Опарина С. И. Применение цифровых инструментов в деятельности строительных компаний российского рынка недвижимости // Финансовая грамотность как фактор риск-ориентированного управления в различных секторах экономики: сборник научных трудов / под ред. А. А. Шестемирова, Ю. В. Евдокимовой. М.: Русайнс, 2022. С. 56–65.

8. Ситов Д. А. Эволюция взглядов на государственные финансы в экономической науке // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития: сборник статей XXXVI Международной научно-практической конференции / под ред. И. И. Ивановской, М. В. Посновой. Петрозаводск: Новая наука, 2023. С. 121–124.

9. Градинарова А. А. Цифровые финансы и преимущества их использования в современных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы VI Международной научно-практической конференции: в 2 ч. Горловка: Донецкий нац. технич. ун-т, 2021. Ч. 2. С. 223–228.

10. Шестемиров А. А., Опарина С. И. Финансовая грамотность — новый вектор развития // Актуальные вопросы финансовой и правовой грамотности в современном обществе: сборник научных трудов: сборник статей / под редакцией А. А. Шестемирова, С. И. Опариной, М. О. Василенко. М.: Русайнс, 2022. С. 6–10.
11. Wang Y., Wen H. Digital finance, digital transformation, and the development of off-balance sheet activities by commercial banks // *Systems*. 2024. Т. 12. № 8. P. 301. <https://doi.org/10.3390/systems12080301>
12. Ларина О. И., Шкребтанова С. С. Искусственный интеллект в банках: первые результаты, препятствия и риски // *Региональная экономика. Юг России*. 2023. Т. 11. № 4. С. 88–98.
13. Пятушкин Д. Л. Блокчейн в финансах — теоретические основы // *Инновационные финансовые механизмы для стратегического развития России: коллективная монография / под ред. Е. С. Соколовой*. М.: Проспект, 2023. С. 65–72.
14. Бабукин Г. М. Цифровизация и искусственный интеллект в банках: шаг в будущее // *Chronos: экономические науки*. 2021. Т. 6. № 1 (29). С. 6–9.

### References

1. Simonova N. Yu. Vnedrenie processov cifrovizacii v gosudarstvenny`e i municipal`ny`e finansy` // *E`konomika i upravlenie: opy`t i novy`e resheniya v e`poxu transformacij: materialy` Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodny`m uchastiem / otv. red. M. G. Rodionov*. Omsk: Omskij gos. texnich. un-t, 2024. S. 171–175.
2. Karabanova O. V., Gilyadov T. G., Surilov M. N. Napravleniya cifrovizacii kanalov kommunikacii organov vlasti i naseleniya na primere transportnogo kompleksa goroda Moskvy` // *E`konomicheskoe razvitie Rossii*. 2025. Т. 32. № 4. S. 230–233.
3. Evdokimova Y., Egorova E., Shinkareva O. Information technology in financial sector Russian Federation — driver of the formation of the Russian Economy // *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 208. P. 03017. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020803017>
4. Shinkaryova O. V., Karabanova O. V., Kolesnikova N. M. Vnedrenie texnologicheskimi predprinimatel`ny`mi informacionny`x servisov i informacionny`x produktov kak faktor povy`sheniya e`ffektivnosti ix deyatel`nosti // *Vestnik MGPU. Seriya «E`konomika»*. 2024. № 1 (39). S. 108–116. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2024.39.1.09>
5. Problemy` e`konomicheskoy bezopasnosti: teoriya i praktika: kollektivnaya monografiya / pod red. S. I. Kolesnikova. Ekaterinburg: Ural`skij gos. letotexnich. un-t, 2023. Т. 4. 171 s.
6. Baranova E. A., Oparina S. I. Problemy` cifrovizacii upravleniya v gorodax regional`nogo znacheniya // *E`konomicheskie i pravovy`e aspekty` realizacii gosudarstvenny`x programm i proektov: sbornik statej po itogam X Nauchno-prakticheskoy konferencii studentov, magistrantov i aspirantov / pod red. Yu. V. Evdokimovoj*. М.: Rusajns, 2024. S. 22–26.
7. Petyajkin E. A., Oparina S. I. Primenenie cifrovuy`x instrumentov v deyatel`nosti stroitel`ny`x kompanij rossijskogo ry`nka nedvizhimosti // *Finansovaya gramotnost` kak faktor risk-orientirovannogo upravleniya v razlichny`x sektorax e`konomiki: sbornik nauchny`x trudov / pod red. A. A. Shestemirova, Yu. V. Evdokimovoj*. М.: Rusajns, 2022. S. 56–65.
8. Sitov D. A. E`voljuciya vzglyadov na gosudarstvenny`e finansy` v e`konomicheskoy nauke // *Fundamental`naya i prikladnaya nauka: sostoyanie i tendencii razvitiya: sbornik*

statej XXXVI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii / pod red. I. I. Ivanovskoj, M. V. Posnovoj. Petrozavodsk: Novaya nauka, 2023. S. 121–124.

9. Gradinarova A. A. Cifrovyye finansy i preimushhestva ix ispol'zovaniya v sovremennyx usloviyax // Aktual'ny'e voprosy ekonomiki i upravleniya: teoreticheskie i prikladny'e aspekty: materialy VI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii: v 2 ch. Gorlovka: Doneczkij nac. techn. un-t, 2021. Ch. 2. S. 223–228.

10. Shestemirov A. A., Oparina S. I. Finansovaya gramotnost' — novyy vektor razvitiya // Aktual'ny'e voprosy finansovoy i pravovoy gramotnosti v sovremennom obshchestve: sbornik nauchnyx trudov: sbornik statej / pod redakciej A. A. Shestemirova, S. I. Oparinoj, M. O. Vasilenko. M.: Rusajns, 2022. S. 6–10.

11. Wang Y., Wen H. Digital finance, digital transformation, and the development of off-balance sheet activities by commercial banks // Systems. 2024. T. 12. № 8. P. 301. <https://doi.org/10.3390/systems12080301>

12. Larina O. I., Shkrebtanova S. S. Iskusstvennyj intellekt v bankax: pervyye rezultaty, prepyatstviya i riski // Regional'naya ekonomika. Yug Rossii. 2023. T. 11. № 4. S. 88–98.

13. Pyatushkin D. L. Blokchejn v finansax — teoreticheskie osnovy // Innovacionnyye finansovyie mexanizmy dlya strategicheskogo razvitiya Rossii: kollektivnaya monografiya / pod red. E. S. Sokolovoj. M.: Prospekt, 2023. S. 65–72.

14. Babukin G. M. Cifrovizaciya i iskusstvennyj intellekt v bankax: shag v budushhee // Chronos: ekonomicheskie nauki. 2021. T. 6. № 1 (29). S. 6–9.

### *Информация об авторе / Information about the author*

**Юлия Викторовна Евдокимова** — кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова; доцент кафедры экономики, финансов и капитала, Российский государственный социальный университет, Москва, Россия.

**Yulia Viktorovna Evdokimova** — PhD in Philosophy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Management and Financial Law, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University; Associate Professor of Economics, Finance and Capital, Russian State Social University, Moscow, Russia.

uaevdokimova@mail.ru



УДК 35.071.2

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-64-77

## ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

**Елена Алексеевна Гурина**

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия,  
gurinaea612@mgpu.ru

**Адель Александрович Дарякин**

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия,  
daryakinaa@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2533-1696>

**Аннотация.** Современная действительность характеризуется быстрыми изменениями, что предъявляет повышенные требования к качеству и содержанию образовательных программ, особенно в сфере подготовки государственных и муниципальных служащих. Новые реалии диктуют необходимость регулярного обновления учебных методик, которые должны соответствовать ожиданиям и потребностям профессиональных сообществ. Успешность современного специалиста определяется не только профессиональным уровнем, но и эффективностью управленческих навыков, которые являются необходимым условием достижения высокого результата как для руководителей, так и для сотрудников низшего звена. Процесс обучения сегодня направлен не только на передачу знаний, но и на воспитание важнейших личностных характеристик, таких как дисциплина, стремление к постоянному совершенствованию, устойчивость к стрессу и умение проявлять лидерские качества. Настоящая статья посвящена изучению основных инновационных подходов в обучении госслужащих, рассмотрению критериев их эффективности и влиянию на становление высококвалифицированного кадрового состава, соответствующего вызовам сегодняшнего дня.

**Ключевые слова:** государственные и муниципальные служащие, управленческие компетенции, инновационные методы обучения, критерии эффективности методов обучения

© Гурина Е. А., Дарякин А. А., 2026

UDC 35.071.2

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-64-77

## FORMATION OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF STATE AND MUNICIPAL EMPLOYEES

**Elena Alekseyevna Gurina**

Moscow City University,  
Moscow, Russia,  
gurinaea612@mgpu.ru

**Adel Aleksandrovich Daryakin**

Moscow City University,  
Moscow, Russia,  
daryakinaa@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2533-1696>

**Abstract.** The contemporary reality is characterized by rapid changes that impose higher demands on both quality and content of educational programs, particularly those aimed at training public and municipal officials. New realities dictate the necessity of regularly updating teaching methods so they meet the expectations and needs of professional communities. Success of modern professionals depends not only on their level of expertise but also on effective management skills which are essential for achieving high results both among leaders and lower-level employees. Today's education process focuses not just on transferring knowledge but also on cultivating important personal traits such as discipline, constant improvement efforts, stress resistance, and leadership qualities. This article explores main innovative approaches in educating civil servants, examines criteria for their effectiveness, and evaluates their impact on forming highly qualified personnel capable of meeting today's challenges.

**Keywords:** state and municipal employees, management competencies, innovative teaching methods, criteria for the effectiveness of teaching methods

### Введение

**В** настоящее время в мире с огромной скоростью постоянно происходят изменения, затрагивающие буквально все аспекты человеческой жизни. Людям приходится не только отслеживать их, но и зачастую торопиться за ними. Нередко мы можем услышать фразу: «Человек — хозяин своей судьбы». Тут важно отметить, что управлять ею, на наш взгляд, ключевая компетенция, которую должен освоить каждый специалист. Эффективные управленческие навыки сегодня становятся неотъемлемым фактором успеха не только для служащих, занимающих руководящие должности (это уже довольно устаревшее представление), но и для всех групп и категорий государственных и муниципальных служащих. Благодаря им обеспечивается качественное выполнение задач, повышается результативность и мотивация всех сотрудников, что позитивно отражается на общем доверии граждан к органам власти.

В широком смысле управленческая компетентность — это довольно комплексное академическое понятие, которое включает способность гармонично сочетать жесткие навыки (знание технологий эффективного управления командой и процессами) с гибкими навыками (высоким уровнем эмоционального интеллекта) и высокой внутренней культурой (начиная с дисциплины, стремления к саморазвитию и стрессоустойчивости, и заканчивая лидерскими качествами). Если же подходить к вопросу управленческих компетенций через призму эффективности, то к вышесказанному стоит добавить, что ключевым результатом работы служащего государственного аппарата должен стать конкурентный высокотехнологичный продукт (причем тут мы не ограничиваемся сугубо материальной составляющей), который будет способствовать росту благосостояния населения, повышать качество и уровень жизни людей. Высшая степень освоения управленческой компетенции выражается в «способности и готовности своевременно выявлять, целостно и глубоко анализировать, точно формулировать проблемы, находить и эффективно реализовывать из большего числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный» [1, с. 37–39]. Мы бы добавили, что освоение управленческой компетенции дает синергетический эффект в перспективе [2]. Конечно, этому необходимо учиться, и образовательные практики, как и любая другая сфера, интегрируют инновационные технологии, которые значительно расширяют возможности обучения, шагая в ногу со временем.

Инновационные методы обучения в настоящий момент являются неотъемлемой частью образования. Быстро меняющиеся запросы современности требуют их постоянного обновления и соответствия требованиям профессионального сообщества государственных и муниципальных служащих. Отсюда рождается постоянное многообразие форм и методов обучения, стремящееся соответствовать новейшим тенденциям.

### **Генезис компетенций государственных и муниципальных служащих**

Формирование компетенций неразрывно связано с процессом профессионального становления личности. Особая роль в нем, безусловно, отводится образованию, благодаря которому закладываются фундаментальные профессиональные компетенции и базовые ценностно-мотивационные установки, определяющие в дальнейшем границы и характер трудового поведения человека. Позже, в процессе реализации должностных полномочий, происходит некая их корректировка с учетом практической действительности и реальных требований на местах. В этом ключе стоит отметить специфику обучения по специальности государственного и муниципального управления, которое в силу многоаспектности функционала служебных обязанностей (например,

по отраслям и направлениям социально-экономических задач органов публичной власти) имеет «острый разрыв между перечнем компетенций, который формируется в ходе образовательного процесса, и набором навыков, которые необходимы для выполнения служебных обязанностей» [3, с. 167].

Также необходимо добавить, что рассматривать систему образования в русле компетентностного подхода стали относительно недавно, в середине XX в. При этом ключевым стал перенос акцента с накопления знаний и умений на способность применять их в реальных ситуациях.

Учитывая все вышесказанное, постараемся рассмотреть генезис компетенций государственных служащих в исторической ретроспективе.

Общеизвестно, что становление института государственной службы в России проходило в несколько этапов, на каждом из которых выделялись наиболее значимые именно для того времени компетенции представителей публичной власти. Не будем сильно углубляться в дореволюционный период, однако полностью их игнорировать тоже не стоит, так как при системном подходе важно учитывать преемственность поколений. Забегая вперед, также важно отметить, что на каждом новом этапе развития государства происходила глобальная перестройка системы, часто направленная на полное искоренение устоявшихся практик вне зависимости от их эффективности [4].

Становление основ профессионального отношения к государственной службе стоит отнести к эпохе Петра I, когда были утверждены Генеральный регламент (1720) и Табель о рангах (1722), заложившие начала обязательного светского образования для высших должностей государственных служащих. К середине XIX в. в России был накоплен значительный опыт управленческой деятельности, существовала структурированная нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность государственного аппарата, а сложность и многообразие функционала в государственном управлении требовали разностороннего подхода к овладению всеми видами деятельности. Ключевые компетенции служащих включали как широкую эрудированность выражающуюся в знании законов, бюрократической исполнительности, почтительном отношении к власти, так и узкоспециализированные навыки, которые проявлялись в знании уставов и инструкций, умении следовать правилам делопроизводства. Особенно значимы были управленческие навыки. Важным было строго выполнять указанные предписания, не нарушая определенную четко выстроенную иерархию, подчеркивая сформированный принцип единоначалия. Государственная служба того времени имела характер государственно-служебного публичного представительства, а у чиновников, имевших определенную образовательную подготовку, ценилось стремление к профессиональному развитию, которое они приобретали благодаря опыту и совершенствованию профессионального потенциала.

В советский период (1917–1991) в силу смешения государственного и партийного аппарата ключевой компетенцией чиновников было умение демонстрировать идеологическую подготовку, лояльность коммунистической партии.

Особенно ценились волевые качества, исполнительность и дисциплина. Обязательными навыками считались знание марксистско-ленинской теории, способность к политической агитации и организации массовых мероприятий, а в ряде случаев наличие необходимых специальных знаний и определенного образования, в частности для проведения экономического анализа (в рамках плановой экономики). Важным было формальное соответствие партийно-советской номенклатуре должностей, где закреплялись профессиональные требования и обязанности. Основной фокус в профессиональной деятельности смещался в ретроспективу строительства социализма и социалистическое управление, выполнение пятилетних планов и партийное строительство.

Постсоветский период становления и развития современного демократического государства (1991–2010-е), когда доминировал смешанный тип экономики и вся система осуществляла переход к капитализму, государственные и муниципальные служащие ориентировались на традиционные управленческие модели, характеризующиеся патернализмом, иерархичностью и бюрократией. Данный этап характеризуется возрождением элементов условной имперской модели, предполагающей сочетание жесткой управленческой вертикали с высокими требованиями к государственному служению, где приоритет отдавался централизованному администрированию и укреплению государственного аппарата как ключевого регулятора всех процессов. В государственном секторе ключевыми компетенциями стали навыки, базирующиеся на стыке юриспруденции и публичного администрирования [5, с. 328].

На современном этапе (с 2010-х гг. по настоящее время) в условиях развитой социально-ориентированной рыночной экономики ключевыми компетенциями для государственных и муниципальных служащих становятся предоставление государственных услуг, повышение качества жизни граждан, соблюдение прав и свобод. Основной акцент с выполнения задач по формализованным процедурам, контролю, строгой дисциплине в соблюдении установленных правил смещается в сторону инновационного развития сотрудников государственных и муниципальных органов. Под влиянием цифровой трансформации общественного производства государственные и муниципальные служащие вынуждены осваивать цифровые навыки и умения, решая задачи управленческого характера как при взаимодействии с окружающими, так и с системами искусственного интеллекта.

Таким образом, развитие компетенций государственных служащих прошло ряд значимых этапов: от регламентирующейся узкопрофильной деятельности через идеологическо-номенклатурную работу к компетентностному и этичному профессиональному мастерству и креативному лидерскому управлению. Это логично обуславливается тесной взаимосвязью развития государственной и муниципальной службы и системы государственного управления в целом с трансформацией экономико-производственных отношений, политических структур и социально-идеологических форм на соответствующем историческом этапе развития общества. Динамика технологических изменений в текущем

периоде требует системной актуализации квалификационных профилей сотрудников органов публичной власти, вынуждая осваивать новые современные навыки и умения в процессе профессионального и непрерывного обучения.

## **Современные формы и методы инновационного обучения государственных и муниципальных служащих**

Прежде всего необходимо обратить внимание на то, что развитие форм и методов обучения в нашей стране шагает в ногу со временем и не является чем-то отдельным или принципиально новым, созданным в отрыве от мировой цивилизации. Поскольку на разных этапах человеческой истории имели место различные научно-технические или технологические инновации, постольку формы и методы обучения видоизменялись и в определенном смысле совершенствовались. Сегодня, по словам С. Ю. Глазьева, мы стоим на пороге шестого технологического уклада, который будет характеризоваться развитием робототехники, биотехнологий, основанных на достижениях молекулярной биологии и геномной инженерии, нанотехнологий и систем искусственного интеллекта, глобальных информационных сетей, интегрированных высокоскоростных транспортных систем<sup>1</sup>. Высокие темпы цифровизации приводят к тому, что компетенции сотрудников устаревают, что обуславливает дефицит кадров, необходимых для работы в технологической среде. Государство, общество и рынок в условиях активного информационного развития нуждаются в успешной и продуктивной деятельности государственных и муниципальных служащих для обеспечения национальной безопасности, устойчивого экономического роста и конкурентоспособности на мировой арене и повышения социального благосостояния своих граждан.

Российская модель компетенций концептуально близка к мировым стандартам, однако она смещена в сторону функциональных навыков. В частности, недостаточно артикулированы такие значимые для современной среды триггеры успеха управленца, как креативность, инновационный потенциал и готовность к концепции непрерывного образования. Текущие стандарты не обеспечивают должной оценки способности руководителя к поиску нестандартных решений и постоянному обновлению собственных знаний.

Современные инновационные подходы в обучении главным образом сосредоточены на развитии ключевых компетенций, характерных для XXI века, ориентируя учебный процесс на будущие потребности общества. Центральное внимание уделяется четырем основным направлениям: критическому мышлению, креативности, коммуникативным умениям и способности эффективно

<sup>1</sup> Глазьев С. Ю. Великая цифровая революция: вызовы и перспективы для экономики XXI века // Глазьев.ру. Сергей Глазьев: официальный сайт. URL: <https://glazev.ru/velikaja-tsifrovaja-revoljutsija-vyzovy-i-perspektivy-dlja-jekonomiki-i-veka/> (дата обращения: 07.01.2026).

сотрудничать (так называемые 4К-компетенции). Дополнительно особое значение приобретают метанавыки — универсальные умения, выходящие за рамки узкопрофессиональных рамок, позволяющие человеку уверенно адаптироваться к переменам, непрерывно развиваться и совершенствоваться на протяжении всей жизни. Эти важные умения призваны повысить уровень готовности обучающихся к конкуренции в стремительно меняющемся мире, одновременно формируя полезные навыки коллективной работы, эффективного управления потоками информации и глубокого анализа поступающих данных.

Перечень ключевых компонентов управленческих компетенций государственных и муниципальных служащих в условиях цифровой экономики (табл.) соотносится с общими мировыми тенденциями.

Таблица

**Перечень ключевых компонентов управленческих компетенций государственных и муниципальных служащих в современных условиях цифровизации**

Ключевые компоненты компетенции служащих	Характеристика
Критическое мышление	Оценка достоверности информации, построение логических умозаключений на основании поступающей информации и данных
Креативность	Генерация новых идей, позволяющих решать задачи цифровой экономики; абстрагирование от стандартных моделей; перестройка сложившихся способов решения задач; выдвижение альтернативных вариантов действий для выработки новых оптимальных алгоритмов
Коммуникация и кооперация	Использование в цифровой среде различных цифровых средств, позволяющих достигать поставленных целей во взаимодействии с другими людьми, таких как социальные сети, электронные государственные услуги, производство мультимедийного контента
Саморазвитие в условиях неопределенности	Самостоятельная постановка образовательных целей под возникающие жизненные задачи, подбор способов решения и средств развития других необходимых компетенций, в том числе с использованием цифровых средств; устойчивая нацеленность на результат; развитый эмоциональный интеллект; критичность
Управление информацией и осмысление данных	Поиск нужных источников информации и данных; восприятие, анализ и передача информации посредством использования цифровых средств и алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными для эффективного использования полученной информации с целью решения задач
Цифровая безопасность	Защита персональных данных; использование надежных паролей и легального контента; наличие культуры поведения, репутации, этики; возможность хранения информации, создания резервных копий

Ключевые компоненты компетенции служащих	Характеристика
Цифровая культура	Наличие представлений о традиционных нравственно-моральных, этических, организационных, технологических ценностях, создающих цифровую интеграцию и отвечающих за развитие человека

*Источники:* составлено автором по материалам Н. С. Карапетяна и Е. Н. Каунова [6], а также Приказа Минэкономразвития России от 24.01.2020 № 41 «Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта “Кадры для цифровой экономики” национальной программы “Цифровая экономика Российской Федерации”»<sup>2</sup>.

Процесс подготовки государственных и муниципальных служащих предполагает формирование управленческой компетентности через освоение методов эффективной коммуникации, разработку решений в условиях неопределенности, адаптацию к динамичным изменениям внешней среды, овладение информационно-коммуникационными технологиями и обеспечение высокого уровня цифровой грамотности наряду с обеспечением информационной безопасности.

Современные образовательные подходы направлены не только на совершенствование дидактического инструментария, но также на развитие личностных характеристик обучающихся, включая дисциплину самоорганизации, мотивацию к непрерывному совершенствованию профессиональных знаний и навыков, эмоциональную устойчивость и лидерский потенциал.

Среди наиболее перспективных направлений выделяются интерактивные формы обучения, цифровые образовательные технологии, смешанные форматы занятий, инструменты искусственного интеллекта и проектно-проблемные подходы. Рассмотрим каждый из них подробно.

Среди всех факторов успешности реализации образовательных программ особенно актуальным становится внедрение интерактивных методов. Они в первую очередь ориентированы на инициативу самого обучающегося, свободу выражения им собственных мыслей, а также на создание благоприятной среды, способствующей активному развитию прежде всего творческих способностей. Проведение практических занятий в формате интеллектуально-развлекательных мероприятий, таких как викторины, игры-квесты либо деловые игры, стимулирует высокий уровень заинтересованности и вовлеченности в образовательный процесс, включает состязательный компонент. Одним из преимуществ подобного подхода является предоставление обучающимся возможности свободно формулировать собственные идеи, предлагать оригинальные решения и демонстрировать особенности индивидуального мышления. Следует отметить, что интерактивные методы, как правило, предполагают обращение к визуальному восприятию; следовательно, наибольшую пользу при их применении извлекают обучающиеся с соответствующим типом перцепции. Это важно учитывать педагогам перед выбором конкретных методик для создания условия максимального комфорта и развития каждого участника образовательного процесса.

<sup>2</sup> URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_344498](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_344498) (дата обращения: 15.04.2020).

Цифровая среда открывает принципиально новые горизонты для качественного улучшения образовательного статуса обучающихся, коренным образом преобразуя современное пространство образовательного взаимодействия.

Технология искусственного интеллекта (ИИ) радикально меняет привычную парадигму взаимоотношений преподавателя и обучающегося. С одной стороны, современные алгоритмы ИИ способны освободить педагогов от рутинных действий: проверки контрольных заданий, составления методических рекомендаций, планов занятий и пр., а с другой — могут анализировать успеваемость и предлагать индивидуальные траектории обучения, стимулировать творческий рост обучающихся помогать быстрее осваивать новую информацию. Однако, наряду со всеми отмеченными преимуществами, нельзя игнорировать возможные риски: нарушения информационной безопасности, утрата конфиденциальности, снижение базовых навыков личного общения и чрезмерная зависимость от технологических решений. На наш взгляд, для минимизации негативных последствий необходимы лонгитюдные исследования и разработка законодательных норм, регулирующих использование искусственного интеллекта в образовательной сфере.

На формирование творческих способностей и навыков критического мышления положительное влияние оказывает применение проектной и проблемно-ориентированной деятельности. В рамках этих подходов обучающиеся практикуются в решении реальных жизненных ситуаций, развивая навыки применения нестандартных подходов. Использование цифровых технологий усиливает положительное воздействие проектно-проблемного метода, облегчая доступ к необходимой информации и ускоряя обработку больших объемов данных. Особенно эффективным оказывается сочетание этих инновационных методик с элементами цифрового обучения, что обеспечивает интеграцию теории и практики в единое целое.

Таким образом, педагогические инновации играют ключевую роль в современном образовательном процессе, направленном на подготовку конкурентоспособных специалистов, готовых успешно справляться с вызовами будущего. Педагогические инновации предоставляют уникальную возможность реализовать концепцию опережающего обучения, сочетая теорию и практическую деятельность, формируя прочный фундамент профессионализма, способствуя повышению доступности качественного образования [2].

## **Критерии эффективности формирования современных управленческих компетенций**

Эффективность формирования управленческих компетенций принято оценивать непосредственно в процессе приложения трудовых функций через количественные и качественные показатели, связанные с достижением конкретных профессиональных целей. Однако желательно понимать маркеры

эффективности уже в процессе обучения и освоения компетенций, во-первых, для оценки процесса обучения, во-вторых, для своевременной корректировки педагогических методик.

Отечественными учеными выделены несколько значимых параметров, необходимых для адекватной оценки продуктивности внедрения инновационных решений в сферу образования. Так, согласно мнению признанных педагогов и методистов В. А. Слостенина, И. Ф. Исаева и Е. Н. Шиянова, принципиальным критерием успешного внедрения инновационного подхода выступает его уникальная природа — новизна. Подразумеваются методики, характеризующиеся оригинальным содержанием и применением ранее неизвестных способов организации учебно-воспитательного процесса. При этом авторы подчеркивают необходимость обеспечения оптимального соотношения затрат ресурсов и получаемых эффектов [7]. Образовательная инновация должна обеспечивать наилучший баланс качества подготовки учащихся и используемых усилий преподавателей. Еще одним важным показателем выступает высокая результативность внедряемой технологии, позволяющая достичь ощутимых положительных сдвигов в успеваемости обучающихся и развитии у них необходимых компетенций. Этот критерий подразумевает стандартизацию процедур и доступность инструментария, позволяющего эффективно реализовать новую методику. Ее внедрение должно предусматривать возможность масштабирования и адаптации инновационных практик к различным условиям учебных заведений. Если методика будет доступна и применима лишь в узком кругу образовательных организаций, то ее ценность существенно снижается.

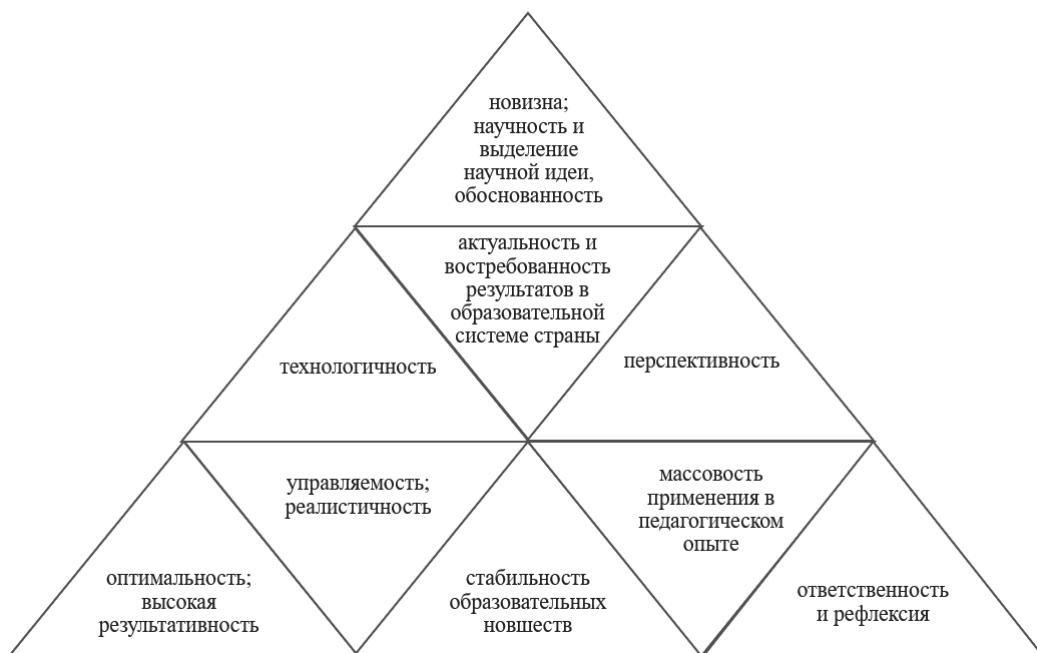
Другие исследователи предлагают дополнительные важные аспекты оценки эффективности применения инновационных методов обучения при формировании управленческих компетенций. По мнению М. А. Галимжановой, инновационные методики должны соответствовать современным реалиям, базироваться на научно обоснованных подходах, легко реализовываться в текущих условиях (даже в обстоятельствах ограниченности ресурсов и времени), управляться и быть востребованными в национальной образовательной среде, гармонично вписываться в систему отечественного образования и отвечать его приоритетам и целям [8].

Подчеркивая важность научного фундамента, В. И. Загвинский [9] и Т. Г. Новикова с соавторами [10] обращают внимание на научность нововведений, четкость научных идей, стабильность изменений и оптимизацию образовательного процесса при формировании управленческих компетенций. По их мнению, изменения, вызванные внедрением педагогических инноваций, должны носить стабильный характер, обеспечивая длительный эффект от их реализации, так как недолговечные меры не оправдывают затраченных усилий и ресурсов. При этом эффективные инновации должны способствовать оптимизации всех элементов системы образования, включая повышение квалификации педагогов, улучшение материально-технической базы вузов, развитие инфраструктуры дистанционного обучения.

Также Н. А. Кормнова выделяет значимость социально-психологических аспектов: осознание ответственности преподавателя за результаты своего труда, способность предвидеть последствия новых форм взаимодействия и учитывать производственно-технологические, экономические, социальные и экологические факторы [11]. Это связано с необходимостью развивать способности преподавателей и обучающихся к саморефлексии, самоконтролю и самооценке. Именно такая осознанность способствует повышению общей эффективности всего образовательного процесса.

Таким образом, оценка эффективности инновационных педагогических технологий требует комплексного подхода, учитывающего совокупность вышеуказанных условий.

Все вышеописанные критерии можно представить в виде схемы (рис.), отражающей последовательность их возникновения и значимости для обучающихся и преподавателей.



**Рис.** Основные критерии эффективности применения инновационных методов обучения при формировании управленческих компетенций

Важно подчеркнуть, что ключевое значение имеет инновационная среда, обеспечивающая полноценное внедрение всех перечисленных нововведений. Высокий уровень сформированности такой среды оказывает непосредственное влияние на результативность внедряемых новшеств, обеспечивая достижение поставленных целей и критериев эффективности. Функционально развитая инновационная среда способствует решению целого ряда важных задач:

- формирование благоприятных условий для реализации проектов путем стимуляции появления новых идей и решений;
- снижение рисков, связанных с внедрением инноваций, благодаря наличию необходимой инфраструктуры поддержки и экспертизы;
- повышение степени межсубъектного взаимодействия участников процесса, включая научные учреждения, бизнес-среду и государственные структуры, что существенно улучшает качество разработки и адаптации технологий.

Следовательно, наличие сильной и функциональной инновационной среды является необходимым условием для успешного осуществления масштабных преобразований и достижения запланированных показателей.

## **Заключение**

Для государственных и муниципальных служащих управленческие компетенции являются неотъемлемой частью профессионального развития. Благодаря им работники органов публичной власти могут ставить цели, принимать решения и добиваться их выполнения. Однако, развиваясь вместе с мировым укладом и техническим прогрессом, управленческие компетенции также претерпевают изменения. Их эволюция происходила в несколько этапов.

В эпоху цифровизации следует акцентировать внимание на таких составляющих, как критическое и креативное мышление, управление информацией и осмысление данных, саморазвитие и безопасность. Для успешного применения всего этого в служебной деятельности сотрудникам государственных и муниципальных органов необходимы инновационные педагогические технологии, дающие возможность опережающего обучения и позволяющие в качестве первичной ценности сформировать гибкие навыки и умения, которые позволят служащему быть готовым быстро адаптироваться к новым возрастающим вызовам и самостоятельно преодолевать возникающие трудности с учетом рефлексии и принятия решений в условиях риска или большой доли неопределенности. Эффективность их применения важна для обновления компетентностных профилей государственных управленцев и повышения активной роли каждого сотрудника государственных структур. Так они становятся управленцами своей собственной жизни, самостоятельно определяют возможности личностного роста и развивают творческий потенциал, благодаря чему шансы гармоничного развития государства в условиях цифровизации и влияния внешних и внутренних угроз значительно увеличатся.

## **Список источников**

1. Belova E. N., Volegzhana I. S., Tayurskiy A. I. A model for the development of the key competence of specialists of a network self-learning university // Current problems of social and labour relations (ISPC-CPSLR 2021): proceedings of the IX International scientific and practical conference. Amsterdam: Atlantis Press, 2022. Vol. 646. P. 37–43. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220208.007>

2. Антонова Л. И., Гурина Е. А. Роль инновационных методов образования в формировании управленческих компетенций // Бизнес. Образование. Экономика: VI Международная научно-практическая конференция, Минск, 3–4 апреля 2025 года: сборник статей / под ред Н. В. Манцуровой. Минск: Белорусский гос. ун-т, 2025. С. 518–522.
3. Балашов А. И., Васильева Е. А. Эволюция представлений о компетенциях государственных служащих в российских образовательных практиках: экономико-социологический подход // Известия СПбГЭУ. 2023. № 6-2 (144). С. 166–173.
4. Семин А. Н. Советский период развития правовой регламентации должностной структуры государственной гражданской службы // Административное и муниципальное право. 2021. № 2. С. 1–9. <https://doi.org/10.7256/2454-0595.2021.2.34879>
5. Шустова Е. А. Научный семинар «Культурная картина мира» // Знание. Понимание. Умение. 2013. № 2. С. 327–329.
6. Карапетян Н. С., Каунов Е. Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 6. С. 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>
7. Слостенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: учебное пособие / под ред. В. А. Слостенина. М.: Академия, 2007. 576 с.
8. Галимжанова М. А. Инновационные методы обучения в высшей школе // Наука и современность. 2012. № 17. С. 83–86.
9. Загвязинский В. И. Наступит ли эпоха Возрождения? Стратегия инновационного развития российского образования. М.: Логос, 2015. 140 с.
10. Развитие инновационных образовательных учреждений в России и за рубежом: коллективная монография / Т. Г. Новикова [и др.]. Томск: Томский центр научно-технической информации, 2004. 230 с.
11. Кормнова Н. А. Критерии эффективности использования инновационных методов обучения при подготовке специалистов // Психология в системе социально-производственных отношений: сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Красноярск, 17 апреля 2020 года / гл. ред. Н. В. Лукьянченко. Красноярск: Сибирский гос. ун-т науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева, 2020. С. 40–42.

## References

1. Belova E. N., Volegzhaniina I. S., Tayurskiy A. I. A model for the development of the key competence of specialists of a network self-learning university // Current problems of social and labour relations (ISPC-CPSLR 2021): proceedings of the IX International scientific and practical conference. Amsterdam: Atlantis Press, 2022. Vol. 646. P. 37–43. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220208.007>
2. Antonova L. I., Gurina E. A. Rol' innovacionny`x metodov obrazovaniya v formirovani` upravlencheskix kompetencij // Biznes. Obrazovanie. E`konomika: VI Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya, Minsk, 3–4 aprelya 2025 goda: sbornik statej / pod red N. V. Manczurovoj. Minsk: Belorusskij gos. un-t, 2025. S. 518–522.
3. Balashov A. I., Vasil`eva E. A. E`volyuciya predstavlenij o kompetenciayah gosudarstvenny`x sluzhashhix v rossijskix obrazovatel`ny`x praktikax: e`konomiko-sociologicheskij podxod // Izvestiya SPbGE`U. 2023. № 6-2 (144). S. 166–173.
4. Semin A. N. Sovetskij period razvitiya pravovoj reglamentacii dolzhnostnoj struktury` gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby` // Administrativnoe i municipal`noe pravo. 2021. № 2. S. 1–9. <https://doi.org/10.7256/2454-0595.2021.2.34879>

5. Shustova E. A. Nauchny`j seminar «Kul`turnaya kartina mira» // Znanie. Ponimanie. Umenie. 2013. № 2. S. 327–329.
6. Karapetyan N. S., Kaunov E. N. Transformaciya kompetencij gosudarstvenny`x sluzhashhix v usloviyax razvitiya cifrovuy`x tehnologij // Kreativnaya e`konomika. 2020. T. 14. № 6. S. 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>
7. Slastenin V. A., Isaev I. F., Shiyanov E. N. Pedagogika: uchebnoe posobie / pod red. V. A. Slastenina. M.: Akademiya, 2007. 576 s.
8. Galimzhanova M. A. Innovacionny`e metody` obucheniya v vy`sshej shkole // Nauka i sovremennost`. 2012. № 17. S. 83–86.
9. Zagvyazinskij V. I. Nastupit li e`poxa Vozrozhdeniya? Strategiya innovacionnogo razvitiya rossijskogo obrazovaniya. M.: Logos, 2015. 140 s.
10. Razvitie innovacionny`x obrazovatel`ny`x uchrezhdenij v Rossii i za rubezhom: kollektivnaya monografiya / T. G. Novikova [i dr.]. Tomsk: Tomskij centr naczuchno-texnicheskoj informacii, 2004. 230 s.
11. Kormnova N. A. Kriterii e`ffektivnosti ispol`zovaniya innovacionny`x metodov obucheniya pri podgotovke specialistov // Psixologiya v sisteme social`no-proizvodstvenny`x otnoshenij: sbornik materialov III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Krasnoyarsk, 17 aprelya 2020 goda / gl. red. N. V. Luk`yanchenko. Krasnoyarsk: Sibirskij gos. un-t nauki i tehnologij im. akad. M. F. Reshetneva, 2020. S. 40–42.

### *Информация об авторах / Information about the authors*

**Гурина Елена Алексеевна** — кандидат экономических наук, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Gurina Elena Alekseyevna** — PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

[gurinaea612@mgpu.ru](mailto:gurinaea612@mgpu.ru)

**Адель Александрович Дарякин** — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Adel Aleksandrovich Daryakin** — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

[daryakinaa@mgpu.ru](mailto:daryakinaa@mgpu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2533-1696>



УДК 338.45

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-78-91

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЗАВИСИМОСТЬ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКОМ КЛАСТЕРЕ**

**Дмитрий Владимирович Буньковский**

Восточно-Сибирский институт МВД России,

Байкальский государственный университет,

Иркутск, Россия,

bdv611@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0673-9952>

**Аннотация.** В статье кратко представлены результаты проведенного исследования отношений субъектов предпринимательства в нефтегазохимических кластерах в ракурсе их технологической взаимозависимости и соответствующих угроз экономической безопасности. В ходе исследования использованы методы наблюдения, обобщения, анализа, синтеза, гипотетико-дедуктивного рассуждения и экономико-математического моделирования. В результате исследования описаны различные аспекты проблемы углубления технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимических кластерах. Разработана экономико-математическая модель формирования и развития технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом кластере, позволяющая учитывать экономические интересы каждого участника кластера. Модель может быть применена в целях прогнозирования развития технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимических кластерах и выявления потенциальных рисков и угроз их экономической безопасности. Описанные в статье причинно-следственные связи должны учитываться при разработке и реализации инструментария обеспечения устойчивости развития нефтегазохимического комплекса.

**Ключевые слова:** нефтегазохимический комплекс, технологическая зависимость, экономическая безопасность, субъект предпринимательства, кластер

UDC 338.45

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-78-91

## ECONOMIC SECURITY AND TECHNOLOGICAL DEPENDENCE OF BUSINESS ENTITIES IN THE PETROCHEMICAL CLUSTER

**Dmitry Vladimirovich Bunkovsky**

East Siberian Institute of the Ministry  
of Internal Affairs of the Russian Federation,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russia,  
bdv611@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0673-9952>

**Abstract.** The article briefly presents the results of the conducted study of the relations of business entities in oil and gas chemical clusters in terms of their technological interdependence and the corresponding threats to economic security. The study used the methods of observation, generalization, analysis, synthesis, hypothetical-deductive reasoning and economic and mathematical modeling. As a result of the study, various aspects of the problem of deepening the technological interdependence of business entities in oil and gas chemical clusters are described. An economic and mathematical model of the formation and development of technological interdependence of business entities in the petrochemical cluster has been developed, allowing for the economic interests of each cluster participant to be taken into account. The model can be used to forecast the development of technological interdependence of business entities in petrochemical clusters and to identify potential risks and threats to their economic security. The cause-and-effect relationships described in the article should be taken into account when developing and implementing tools to ensure the sustainability of the petrochemical complex.

**Keywords:** petrochemical complex, technological dependence, economic security, business entity, cluster

### Введение

Рассматривая тенденцию развития совместного функционирования субъектов промышленного предпринимательства в рамках кластерной концепции, следует отметить, что многие современные экономические явления состоят в тесной взаимосвязи с процессом создания и модернизации кластеров. Данные формирования принято рассматривать в качестве географически сгруппированных и дополняющих друг друга компаний, деятельность которых ориентирована на конкретной сфере. Функционирование субъектов предпринимательства определенного или разных взаимосвязанных профилей на объединенной территории обеспечивает конкурентное преимущество, заключающееся в технологическом взаимодействии основных и вспомогательных производств крупных организаций с малыми и средними промышленными организациями, учреждениями исследовательской, инновационно-инвестиционной и других видов деятельности.

Различные аспекты взаимодействия и экономической безопасности субъектов предпринимательства рассматриваются в трудах многих исследователей, например А. А. Гонтарь [1], В. С. Кривошлыкова [2], А. В. Овчинниковой [3], И. И. Рахмеевой [4], Е. А. Речкиной [5], Д. К. Санакоевой [6], М. А. Шаталова и др. [7], Г. А. Яшевой [8] и пр. Проблематика развития предпринимательской деятельности в нефтегазохимическом комплексе и его значения в функционировании национальной экономики затрагивается в работах О. Б. Брагинского [9], Ю. П. Васильевой [10], Й. Адебайо (Y. Adebayo) и др. [11], А. Джусох (A. Jusoh) и др. [12], А. Муса (A. Musa) [13], А. Океке (A. Okeke) [14], Дж. Рутцен (J. Rootzen) [15], П. Укато (P. Ukato) и др. [16] и пр.

Кластерная концепция была предложена в качестве одного из основных инструментов в Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года<sup>1</sup>. В Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года указывается, что в управлении развитием нефтегазохимических производств будет использоваться кластерная концепция<sup>2</sup>. Такие кластеры будут формироваться на территориях Волжского, Северо-Западного, Западно-Сибирского, Восточно-Сибирского, Каспийского и Дальневосточного округов. Планируется создать производственные комплексы по глубокой переработке углеводородов с технологическим центром в форме крупных пиролизных мощностей (0,6–1,0 млн т по этилену). В качестве таких центров запущено производство «ЗапСибНефтехим» компании «Сибур» в Тобольске. Также осуществляется создание производств компанией «Нижекамскнефтехим». Проекты других технологических центров для кластеров находятся в стадиях разработки и реализации. В частности, компания «Роснефть» осуществляет реализацию крупного проекта строительства Восточного нефтехимического комплекса в Находке.

## Основное исследование

Развитие кластерной формы организации в нефтегазохимическом комплексе способствует повышению эффективности взаимодействий отраслевых субъектов предпринимательства. При этом происходит укрепление технологических взаимосвязей данных субъектов, что можно считать общей тенденцией в эволюции отрасли. Однако углубление технологической взаимозависимости

<sup>1</sup> Приказ Минпромторга РФ № 651, Минэнерго РФ № 172 от 08.04.2014 (ред. от 14.01.2016) «Об утверждении Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173997/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173997/) (дата обращения: 26.06.2024).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 № 1523-р «Об Энергетической стратегии РФ на период до 2035 г.» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: [http://pravo.gov.ru/novye-postupleniya/rasporyazhenie-pravitelstva-rossiyskoy-federatsii-ot-09-06-2020-1523-r/?sphrase\\_id=7481](http://pravo.gov.ru/novye-postupleniya/rasporyazhenie-pravitelstva-rossiyskoy-federatsii-ot-09-06-2020-1523-r/?sphrase_id=7481) (дата обращения: 30.06.2024).

субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе сопряжено с формированием ряда проблем и рисков, которые снижают уровень их экономической безопасности.

Высокая степень технологической зависимости субъекта предпринимательства может привести к ограничению выбора поставщиков технологий и оборудования. Уникальность используемых аппаратов, машин, оборудования и технологий нефтегазохимических производств, предоставляемых ограниченным числом разработчиков и поставщиков, создает риски, связанные с их обслуживанием, ремонтом и приобретением запасных частей. Углубление отношений с иностранными поставщиками технологий и оборудования в условиях импортозамещения создает угрозу для стабильного функционирования субъекта предпринимательства в случае введения экономических санкций и других ограничений иностранными государствами. Все это может привести к отставанию от глобальных технологических трендов и снижению уровня конкурентоспособности субъекта предпринимательства.

Обмен компетенциями и технологическими решениями между субъектами предпринимательства в нефтегазохимическом кластере повышает риск потери конкурентных преимуществ вследствие утечки конфиденциальной информации.

Повышение уровня технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом кластере требует создания более сложных систем управления и координации их взаимодействия, что может быть затруднено в условиях значительных различий между организационными структурами данных субъектов. При этом необходимо учитывать и особенности сложившейся в каждом субъекте предпринимательства корпоративной культуры. В условиях технологической взаимозависимости процессы принятия текущих управленческих решений субъектами предпринимательства осложняются процедурами согласования параметров каждого субъекта, что может значительно замедлять и снижать эффективность бизнес-процессов. Различные участники кластерного взаимодействия могут быть ориентированы на достижение разных целей, что может оказаться причиной конфликтов интересов и затруднять принятие стратегических решений субъектами предпринимательства при реализации совместных проектов.

Развитие технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства может повышать уровни рисков, связанных с концентрацией производства и монополизацией рынка. Как вертикальная, так и горизонтальная интеграция может приводить к сокращению масштабов конкуренции на рынке и увеличению рыночной власти субъектов крупного предпринимательства внутри системы кластерного взаимодействия. С одной стороны, крупные интегрированные субъекты могут оказывать давление на органы государственной власти и других участников кластерного взаимодействия и использовать свои возможности для получения каких-либо преимуществ перед другими субъектами предпринимательства. С другой стороны, концентрация капитала

и обязательств в рамках одного субъекта предпринимательства может приводить к росту рисков банкротства в случае разрастания финансовых проблем.

Неравномерное распределение инфраструктуры нефтегазохимического комплекса на территории страны оказывается барьером развития технологического взаимодействия отраслевых субъектов предпринимательства в отдельных регионах, а высокие транспортные издержки отрицательно сказываются на экономической эффективности такого взаимодействия. Повышение уровня технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом кластере обуславливает необходимость повышения эффективности транспортной инфраструктуры и увеличения пропускной способности существующих сетей, что может потребовать значительных инвестиций и повлечь существенный рост текущих издержек.

Углубление технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом кластере может повлечь рост экологических рисков. Повышение сложности технологических цепочек и расширение масштабов нефтегазохимических производств увеличивает вероятность техногенных катастроф. Увеличение объемов химико-технологических процессов может приводить к росту выбросов в атмосферу и сбросов в водоемы загрязняющих веществ.

Необходимо отметить, что действующее законодательство может не учитывать всех особенностей углубления технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе и не обеспечивать необходимой защиты законных прав и интересов всех участников отраслевого кластера. Кроме того, неадекватный учет и недостаточный контроль за соблюдением различных норм могут приводить к негативным последствиям углубления технологической взаимозависимости. Например, нарушение технических регламентов и стандартов будет отрицательно сказываться на качестве продукции и повышать экологические риски.

Важно учитывать, что в условиях углубления технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства может ограничиваться их гибкость и адаптивность в динамично меняющейся среде.

Следует упомянуть, что точная оценка экономической эффективности и социальных последствий деятельности субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе в условиях углубления их технологической взаимозависимости может быть существенно затруднено.

В рамках исследования опыта взаимодействия субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе разработана экономико-математическая модель формирования и развития технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом кластере.

Основные предположения модели:

– субъекты предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе могут специализироваться на определенных звеньях цепочки создания стоимости

(добыча, сервис, переработка, производство химической продукции, транспортировка, сбыт);

– образование технологических взаимосвязей обусловлено стремлением субъектов предпринимательства к повышению уровня экономической эффективности путем достижения технологической синергии и разделения труда;

– производственные технологии разных субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе могут быть комплементарными и, дополняя друг друга, могут создавать стимулы для образования технологических взаимосвязей;

– технологическая взаимозависимость изменяется во времени под влиянием научно-технического прогресса, динамики рыночной конъюнктуры и государственной политики;

– на формирование и развитие технологической взаимозависимости в нефтегазохимическом комплексе влияют географическое расположение, качество инфраструктуры, доступность ресурсов.

Целевые функции модели рассматриваются с позиций разных участников нефтегазохимического кластера.

С позиции добывающего предприятия целевая функция состоит в максимизации прибыли данного субъекта:

$$P_D \times f(Y_{ДТ}, M_D, I_D) - C_{Дс} - C_{Дэ} - C_{Дт} - A_D - I_D \rightarrow \max, \quad (1)$$

где  $P_D$  — цена сырой нефти (природного газа);

$f(Y_{ДТ}, M_D, I_D)$  — функция, определяющая объем добычи нефти (природного газа);

$Y_{ДТ}$  — объем углеводородных ресурсов, передаваемых добывающим предприятием транспортным;

$M_D$  — производственные мощности добывающего предприятия;

$I_D$  — объем инвестиций добывающего предприятия в развитие собственного производства;

$C_{Дс}$  — величина затрат добывающего предприятия на вспомогательные материалы;

$C_{Дэ}$  — величина затрат добывающего предприятия на энергию;

$C_{Дт}$  — величина затрат добывающего предприятия на оплату труда;

$A_D$  — амортизация основных средств добывающего предприятия.

С позиции транспортного предприятия целевая функция состоит в максимизации его прибыли:

$$P_T \times f(Y_{ТТ}, M_T, I_T) - C_{Тэ} - C_{Тм} - C_{Ттп} - A_T - I_T \rightarrow \max, \quad (2)$$

где  $P_T$  — тариф на транспортировку нефти (природного газа);

$f(Y_{ТТ}, M_T, I_T)$  — функция, определяющая объем транспортировки нефти (природного газа) и продуктов ее переработки;

$Y_{ПП}$  — объем углеводородных ресурсов, передаваемых транспортным предприятием, перерабатывающим;

$M_T$  — пропускная способность транспортного предприятия;

$I_T$  — объем инвестиций транспортного предприятия в развитие собственного производства;

$C_{Tэ}$  — величина затрат транспортного предприятия на энергию;

$C_{Тт}$  — величина затрат транспортного предприятия на оплату труда;

$A_T$  — амортизация основных средств транспортного предприятия;

$C_{Тпр}$  — транспортные расходы.

С позиции перерабатывающего предприятия целевая функция заключается в максимизации прибыли данного субъекта:

$$\sum(P_{Пq} \times f_q(Y_{ПХ}, M_{П}, G_{П}, I_{П})) - C_{Пс} - C_{Пэ} - C_{Пт} - A_{П} - C_{Пэ} - I_{П} \rightarrow \max, \quad (3)$$

где  $P_{Пq}$  — цена  $q$ -го вида нефтепродуктов;

$f_q(Y_{ПХ}, M_{П}, G_{П}, I_{П})$  — функция, определяющая объем производства  $q$ -го вида нефтепродуктов;

$Y_{ПХ}$  — объем продуктов, передаваемых перерабатывающим предприятием нефтегазохимическим и химическим предприятиям;

$M_{П}$  — производственная мощность нефтеперерабатывающего завода (газоперерабатывающего завода);

$G_{П}$  — глубина переработки нефти (газа);

$I_{П}$  — объем инвестиций перерабатывающего предприятия в развитие собственного производства;

$C_{Пс}$  — величина затрат на приобретение углеводородного сырья;

$C_{Пэ}$  — величина затрат перерабатывающего предприятия на энергию;

$C_{Пт}$  — величина затрат перерабатывающего предприятия на оплату труда;

$A_{П}$  — амортизация основных средств перерабатывающего предприятия;

$C_{Пэ}$  — величина затрат перерабатывающего предприятия на обеспечение экологичности производства.

С позиции нефтегазохимического (химического) предприятия целевая функция заключается в максимизации его прибыли:

$$\sum(P_{Xs} \times f_s(Y_{ХК}, M_{X}, K_{X}, I_{X})) - C_{Xс} - C_{Xэ} - C_{Xт} - A_{X} - C_{Xэ} - I_{X} \rightarrow \max, \quad (4)$$

где  $P_{Xs}$  — цена  $s$ -го вида нефтегазохимической (химической) продукции;

$f_s(Y_{ХК}, M_{X}, K_{X}, I_{X})$  — функция, определяющая объем производства  $s$ -го вида нефтегазохимической (химической) продукции;

$Y_{XK}$  — объем продуктов (ресурсов), передаваемых потребителю;

$M_X$  — мощность нефтегазохимического (химического) производства;

$K_X$  — уровень комплексности использования сырья;

$I_X$  — объем инвестиций нефтегазохимического (химического) предприятия в развитие собственного производства;

$C_{Xc}$  — величина затрат на приобретение нефтепродуктов;

$C_{Xэ}$  — величина затрат нефтегазохимического (химического) предприятия на энергию;

$C_{Xm}$  — величина затрат нефтегазохимического (химического) предприятия на оплату труда;

$A_X$  — амортизация основных средств нефтегазохимического (химического) предприятия;

$C_{Xэ}$  — величина затрат нефтегазохимического (химического) предприятия на обеспечение экологичности производства.

С позиции машиностроительного предприятия целевая функция состоит в максимизации прибыли данного субъекта:

$$\sum(P_{Mg} \times V_g) - C_M - I_M \rightarrow \max, \quad (5)$$

где  $P_{Mg}$  — цена единицы  $g$ -го типа продукции машиностроительного предприятия (оборудования);

$V_g$  — объем реализации продукции машиностроительного предприятия  $g$ -го типа;

$C_M$  — общая величина издержек производства машиностроительного предприятия;

$I_M$  — инвестиции машиностроительного предприятия в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), развитие собственного производства.

С позиции научно-исследовательского учреждения целевая функция заключается в максимизации его экономического эффекта:

$$\sum(D_{Hk} \times B_k) + D_\Gamma - C_H \rightarrow \max, \quad (6)$$

где  $D_{Hk}$  — доход от внедрения  $k$ -й разработки (лицензионные отчисления, роялти и др.);

$B_k$  — бинарная переменная (1 — разработка внедрена, 0 — разработка не внедрена);

$D_\Gamma$  — объем государственного финансирования;

$C_H$  — общая величина издержек научно-исследовательского учреждения на проведение исследований в рассматриваемом периоде.

С позиции органов государственной власти и местного самоуправления целевая функция состоит в максимизации эффекта их участия в нефтегазохимическом кластере:

$$\sum(H_{nj} \times R_{nj}) + f(E_{зан}, E_{пр}, E_{экс}) - Z_{эко} - Z_{инф} - Z_{под} - Z_{на} \rightarrow \max, \quad (7)$$

где  $H_{nj}$  — ставка  $n$ -го налога, взимаемого с субъекта предпринимательства  $j$ ;  
 $R_{nj}$  — размер налоговой базы у субъекта предпринимательства  $j$  по  $n$ -му налогу;  
 $E_{зан}$  — объем запасов энергоносителей в национальной экономике;  
 $E_{пр}$  — объем производства энергоносителей в национальной экономике;  
 $E_{экс}$  — объем чистого экспорта энергоносителей;  
 $Z_{эко}$  — издержки, связанные с экологическим контролем в нефтегазохимическом кластере и обеспечением охраны окружающей природной среды;  
 $Z_{инф}$  — издержки, связанные с развитием инфраструктуры нефтегазохимического кластера;  
 $Z_{под}$  — издержки, связанные с поддержкой инноваций в нефтегазохимическом кластере;  
 $Z_{на}$  — издержки, связанные с научными исследованиями в нефтегазохимическом кластере.

Функция  $f(E_{зан}, E_{пр}, T_{экс})$  характеризует обеспечение энергетической безопасности страны.

Субъекты предпринимательства — участники нефтегазохимического кластера будут заинтересованы в минимизации технологической взаимозависимости:

$$\frac{w_o \times O_{совм}}{O_{общ}} + \frac{w_\Phi \times \Phi_{совм}}{\Phi_{общ}} + \frac{w_\Psi \times \Psi_{совм}}{\Psi_{общ}} + \frac{w_\Pi \times \Pi_{совм}}{\Pi_{общ}} + \frac{w_I \times I_{совм}}{I_{общ}} \rightarrow \min, \quad (8)$$

где  $O_{совм}$  — число единиц оборудования и технологических решений, используемых  $i$ -м и  $j$ -м субъектами предпринимательства совместно;

$O_{общ}$  — общее количество оборудования и технологических решений, используемых  $i$ -м и  $j$ -м субъектами предпринимательства;

$\Phi_{совм}$  — объем финансирования совместных для  $i$ -го и  $j$ -го субъектов предпринимательства проектов по разработке новых оборудования и технологических решений или модернизации существующих;

$\Phi_{общ}$  — общий объем финансирования проектов по разработке новых оборудования и технологических решений или модернизации существующих  $i$ -м и  $j$ -м субъектами предпринимательства;

$\Psi_{совм}$  — число стандартов и технических регламентов, используемых  $i$ -м и  $j$ -м субъектами предпринимательства совместно;

$\Psi_{общ}$  — общее количество стандартов и технических регламентов, используемых  $i$ -м и  $j$ -м субъектами предпринимательства;

$P_{совм}$  — число специалистов, задействованных в совместных проектах, обмену опытом или стажировках между  $i$ -м и  $j$ -м субъектами предпринимательства;

$P_{общ}$  — общая численность персонала  $i$ -го и  $j$ -го субъектов предпринимательства, занятого в проектной деятельности и сфере НИОКР;

$I_{совм}$  — размер производственной информации (количество документов, объем данных), передаваемой между  $i$ -м и  $j$ -м субъектами предпринимательства в единицу времени;

$I_{общ}$  — максимально возможный размер производственной информации, который может быть передан между  $i$ -м и  $j$ -м субъектами предпринимательства;

$w_o, w_\phi, w_\psi, w_{II}, w_{II}$  — коэффициенты относительной важности каждого фактора. Значения коэффициентов следует определять на основе методов экспертной оценки с учетом особенностей нефтегазохимического кластера. Сумма коэффициентов должна составлять 1.

Модель предполагает следующие ограничения:

– объемы доступных экономических ресурсов (финансовых, материальных, трудовых, энергетических) каждого участника нефтегазохимического кластера имеют конкретные ограничения;

– возможности использования технологий имеют ограничения, обусловленные их назначением;

– взаимная совместимость производственного оборудования и технологических решений ограничена их конструкционными особенностями;

– параметры производственной деятельности субъектов предпринимательства ограничены экологическими нормами;

– объемы производства продукции субъектами предпринимательства ограничены размерами целевых рынков сбыта;

– параметры деятельности каждого участника нефтегазохимического кластера ограничены требованиями законодательства.

Целевые функции модели могут быть адаптированы в зависимости от конкретных целей и задач моделирования. При этом важно принимать во внимание региональные особенности (географическое расположение, демография, природно-климатические условия и др.), которые могут существенно влиять на экономическую эффективность деятельности субъектов промышленного предпринимательства и развитие их технологической взаимозависимости в нефтегазохимическом кластере. Кроме того, в модель могут быть включены социальные факторы (влияние предпринимательской этики, культуры сотрудничества, степень взаимного доверия, эффективность общественных институтов и др.).

В целях моделирования развития технологической взаимозависимости во времени необходимо ввести временную компоненту и рассмотреть динамику ключевых переменных модели (объемов ресурсов, технологических взаимозависимостей субъектов предпринимательства, цен, размеров инвестиций)

в каждом периоде времени. При этом следует учитывать, что изменение технологических взаимозависимостей субъектов предпринимательства зависит от их инвестиционно-инновационной активности, взаимного сотрудничества и динамики рыночной конъюнктуры; изменение масштабов инвестиционно-инновационных проектов субъектов предпринимательства зависит от динамики их прибыли, государственной поддержки и ожидаемой эффективности таких проектов; изменение объемов производства продукции субъектами предпринимательства зависит от динамики спроса на нее, цен ресурсов и уровней эффективности производств.

Анализ статистических данных, оценка параметров модели и нахождение их оптимальных значений может осуществляться на основе методов эконометрического моделирования и оптимизации. В целях углубления анализа отношений участников нефтегазохимического кластера и их влияния на развитие технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства при реализации представленной экономико-математической модели могут быть применены методы имитационного моделирования и теории игр.

Важно отметить, что экономико-математическое моделирование и управление технологической взаимозависимостью субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом кластере затрудняется субъективностью оценок некоторых параметров деятельности участников кластера, необходимостью упрощения модели, сложностью учета всех факторов, влияющих на формирование и развитие технологической взаимозависимости, возможной недостоверностью данных о технологических связях, издержках, инвестициях и других параметрах деятельности участников кластера. При этом функции предложенной модели могут быть более подробно детализированы, некоторые линейные зависимости заменены нелинейными. Для анализа больших объемов данных может быть использована вычислительная среда программы MATLAB.

## **Заключение**

Разработанная в данном исследовании экономико-математическая модель формирования и развития технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом кластере позволяет более точно оценить и учесть экономические интересы каждого участника кластера, а также проанализировать влияние различных факторов на их поведение и на развитие технологической взаимозависимости субъектов предпринимательства. Модель может быть использована при оценке влияния различных стратегий развития нефтегазохимического кластера на степень технологической взаимозависимости отраслевых субъектов предпринимательства, прогнозировании ее изменения и выявлении потенциальных рисков и угроз экономической безопасности данных субъектов. Результаты использования предложенной модели могут лечь в основу разработки рекомендаций по управлению технологической кооперацией и обеспечению устойчивости развития нефтегазохимического комплекса.

## Список источников

1. Гонтарь А. А., Исаев А. В., Исаева Л. А. Методология нейросетевого моделирования экономической безопасности // Дискуссия. 2017. № 8 (82). С. 16–20.
2. Кривошлыков В. С., Жахов Н. В., Фомичева Л. М. Управление угрозами экономической безопасности: обзор теоретических концепций // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2016. № 9. С. 69–74.
3. Овчинникова А. В., Тополева Т. Н. Кластеризация экономического пространства как фактор роста конкурентоспособности национальной экономики // Управленческие науки. 2020. Т. 10. № 2. С. 41–52.
4. Рахмеева И. И. Региональные объединения предпринимателей как институциональное средство повышения экономической безопасности // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности: материалы III Междунар. науч-практ. конф. / отв. ред. Е. Б. Дворядкина, Г. З. Мансуров. Екатеринбург: Уральский гос. экон. ун-т, 2020. С. 259–263.
5. Речкина Е. А., Терехов А. М. Анализ состояния рынка газа в условиях обострения украинского кризиса // Вестник университета. 2023. № 3. С. 60–70. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-3-60-70>
6. Санакоева Д. К., Гагиева Н. А. Экономическая безопасность на уровне предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2017. Т. 11. № S3. С. 125–126.
7. Современные теории кластеризации экономики и подходы к построению региональных промышленных кластеров / М. А. Шаталов [и др.] // Финансовый менеджмент. 2024. № 11-2. С. 632–639.
8. Яшева Г. А., Плахин А. Е., Завиваев Н. С. Международные кластеры в повышении конкурентоспособности экономики России и Беларуси в рамках союзного государства // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 279–284.
9. Брагинский О. Б. Российская нефтегазохимия: новая дорога // Нефтегазохимия. 2021. № 3-4. С. 5–8.
10. Васильева Ю. П., Пескова Д. Р., Пономарева Т. К. Роль топливно-энергетического сектора в развитии национальной экономики // Нефтегазовое дело. 2017. № 2. С. 209–215.
11. Circular economy practices in the oil and gas industry: A business perspective on sustainable resource management / Y. Adebayo [et al.] // GSC Advanced Research and Reviews. 2024. Vol. 20. № 3. P. 267–285. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.3.0353>
12. Digital supply chain and business performance: the case of the oil and gas industry / A. Jusoh [et al.] // Information Management and Business Review. 2024. Vol. 3(I)S. P. 1133–1145. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(I\)S.3998](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(I)S.3998)
13. Musa A. Review paper revolutionizing oil and gas industries with artificial intelligence technology // International Journal of Computer Sciences and Engineering. 2023. Vol. 5. P. 20–30. <https://doi.org/10.26438/ijcse/v11i5.2030>
14. Okeke A. An exploration of sustainability and supply chain management practises in the oil and gas industry: a systematic review of practises and implications // Environmental and Sustainability Indicators. 2024. Vol. 23. Article 100462. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2024.100462>
15. Turning the tanker? Exploring the preconditions for change in the global petrochemical industry / J. Rootzen [et al.] // Energy Research & Social Science. 2023. Vol. 104. Article 103256. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103256>

16. Ukato P., Esiri A., Sofoluwe O. Digital twin technology in oil and gas infrastructure: Policy requirements and implementation strategies // *Engineering Science & Technology Journal*. 2024. Vol. 5. № 6. P. 2039–2049. <https://doi.org/10.51594/estj/v5i6.1221>

### References

1. Gontar` A. A., Isayev A. V., Isayeva L. A. Metodologiya neyrosetevogo modelirovaniya ekonomicheskoy bezopasnosti // *Diskussiya*. 2017. № 8 (82). S. 16–20.
2. Krivoshlykov V. S., Zhakhov N. V., Fomicheva L. M. Upravleniye ugrozami ekonomicheskoy bezopasnosti: obzor teoreticheskikh kontseptsiy // *Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii*. 2016. № 9. S. 69–74.
3. Ovchinnikova A. V., Topoleva T. N. Klasterizatsiya ekonomicheskogo prostranstva kak faktor rosta konkurentosposobnosti natsional'noy ekonomiki // *Upravlencheskiye nauki*. 2020. T. 10. № 2. S. 41–52.
4. Rakhmeyeva I. I. Regional'nyye ob'yedineniya predprinimateley kak institutsional'noye sredstvo povysheniya ekonomicheskoy bezopasnosti // *Ekonomiko-pravovyye problemy obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti: materialy III Mezhdunar. nauch-prakt. konf. / otv. red. E. B. Dvoryadkina, G. Z. Mansurov. Ekaterinburg: Ural'skiy gos. e'kon. un-t, 2020. S. 259–263.*
5. Rechkina Ye. A., Terekhov A. M. Analiz sostoyaniya rynka gaza v usloviyakh obostreniya ukrainskogo krizisa // *Vestnik universiteta*. 2023. № 3. S. 60–70. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-3-60-70>
6. Sanakoyeva D. K., Gagiyeva N. A. Ekonomicheskaya bezopasnost' na urovne predpriyatiya // *Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i sotsial'no-ekonomicheskikh nauk*. 2017. T. 11. № S3. S. 125–126.
7. Sovremennyye teorii klasterizatsii ekonomiki i podkhody k postroyeniyu regional'nykh promyshlennykh klasterov / M. A. Shatalov [i dr.] // *Finansovyy menedzhment*. 2024. № 11-2. S. 632–639.
8. Yasheva G. A., Plakhin A. Ye., Zavivayev N. S. Mezhdunarodnyye klastery v povyshenii konkurentosposobnosti ekonomiki Rossii i Belarusi v ramkakh soyuznogo gosudarstva // *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravleniye*. 2017. T. 6. № 3 (20). S. 279–284.
9. Braginskiy O. B. Rossiyskaya neftegazokhimiya: novaya doroga // *Neftegazokhimiya*. 2021. № 3-4. S. 5–8.
10. Vasil'yeva Yu. P., Peskova D. R., Ponomareva T. K. Rol' toplivno-energeticheskogo sektora v razvitii natsional'noy ekonomiki // *Neftegazovoye delo*. 2017. № 2. S. 209–215.
11. Circular economy practices in the oil and gas industry: A business perspective on sustainable resource management / Y. Adebayo [et al.] // *GSC Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 20. № 3. P. 267–285. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.3.0353>
12. Digital supply chain and business performance: the case of the oil and gas industry / A. Jusoh [et al.] // *Information Management and Business Review*. 2024. Vol. 3(I)S. P. 1133–1145. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(I\)S.3998](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(I)S.3998)
13. Musa A. Review paper revolutionizing oil and gas industries with artificial intelligence technology // *International Journal of Computer Sciences and Engineering*. 2023. Vol. 5. P. 20–30. <https://doi.org/10.26438/ijcse/v11i5.2030>
14. Okeke A. An exploration of sustainability and supply chain management practises in the oil and gas industry: a systematic review of practises and implications // *Environmental*

and Sustainability Indicators. 2024. Vol. 23. Article 100462. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2024.100462>

15. Turning the tanker? Exploring the preconditions for change in the global petrochemical industry / J. Rootzen [et al.] // Energy Research & Social Science. 2023. Vol. 104. Article 103256. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103256>

16. Ukato P., Esiri A., Sofoluwe O. Digital twin technology in oil and gas infrastructure: Policy requirements and implementation strategies // Engineering Science & Technology Journal. 2024. Vol. 5. № 6. P. 2039–2049. <https://doi.org/10.51594/estj/v5i6.1221>

### *Информация об авторе / Information about the author*

**Дмитрий Владимирович Буньковский** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры уголовного процесса, Восточно-Сибирский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации; профессор кафедры экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия.

**Dmitry Vladimirovich Bunkovsky** — Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of the Department of Criminal Procedure, East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation; Professor of the Department of Economics of Enterprise and Entrepreneurship, Baikal State University, Irkutsk, Russia.

[bdv611@yandex.ru](mailto:bdv611@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0673-9952>

УДК 338.465.4

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-92-108

## ЦИКЛ СОЗДАНИЯ, ПЕРЕДАЧИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗНАНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

**Ольга Алексеевна Ломовцева**

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия,  
lomovcevaoa@mgu.ru

**Павел Вячеславович Бережанский**

Первый Московский государственный  
медицинский университет им. И. М. Сеченова  
Минздрава России (Сеченовский университет),  
Москва, Россия  
p.berezhanskiy@mail.ru

***Аннотация.*** В статье рассмотрены теоретические и прикладные предпосылки формирования системного подхода к управлению знаниями в организациях здравоохранения. Экономическая основа предложенной модели заключается в понимании управленческих процессов на каждом уровне, распределении ресурсов и выявлении рисков в процессе трансформации знаний. Цель статьи — разработать концептуальную модель управления знаниями в медицинских организациях, включающую адаптированный цикл создания, оценки, передачи и долгосрочного применения клинических компетенций, и обосновать условия ее практической реализации с учетом российской инфраструктуры здравоохранения. В работе использованы методы анализа отечественных и зарубежных научных источников, проведен структурно-функциональный анализ процессов управления знаниями с применением моделирования для построения модели управления знаниями в учреждениях здравоохранения.

***Ключевые слова:*** управление знаниями, трансфер знаний, диффузия знаний, медицинская организация, цикл управления знаниями, клинические компетенции

UDC 338.465.4

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-92-108

## THE CYCLE OF KNOWLEDGE CREATION, TRANSFER AND UTILIZATION IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS: A STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ANALYSIS

**Olga Alekseevna Lomovtseva**

Moscow City University,  
Moscow, Russia,  
lomovcevaoa@mgpu.ru

**Pavel Vyacheslavovich Berezhanskiy**

I. M. Sechenov First Moscow State Medical University  
of the Ministry of Healthcare of the Russian Federation  
(Sechenovskiy University),  
Moscow, Russia,  
p.berezhanskiy@mail.ru

**Abstract.** The article examines the theoretical and applied prerequisites for the formation of a systemic approach to knowledge management in healthcare organizations. The economic basis of the proposed model lies in understanding management processes at each level, allocating resources, and identifying risks in the process of knowledge transformation. Objective: to develop a conceptual model of knowledge management in medical organizations that includes an adapted cycle of creation, evaluation, transfer, and long-term application of clinical competencies, and to substantiate the conditions for its practical implementation, taking into account the Russian healthcare infrastructure. The study uses methods of analysis of domestic and international scientific sources and conducts a structural and functional analysis of knowledge management processes, applying modeling to construct a knowledge management model for healthcare institutions.

**Keywords:** knowledge management, knowledge transfer, knowledge diffusion, medical organization, knowledge management cycle, clinical competencies

### Введение

**П**ереход российской экономики на новый этап, обсуждение которого является актуальным в современной науке и потому содержит различные подходы к поиску решений, требует на междисциплинарном уровне определить факторы развития, а затем экстраполировать их действие на уровень конкретных организаций для максимизации результатов и роста эффективности [1].

Основными триггерами данного перехода являются:

– усовершенствование технологий, механизация и автоматизация производства, позволяющие сокращать участие человека в производственных процессах и, соответственно, численность занятых в экономике;

- экономика достигает такого качества, когда большинство работников должны иметь относительно высокий образовательный уровень;
- благосостояние значительной части населения поднимается настолько, что интеллектуальный рост и совершенствование творческих способностей занимают важное место в ценностной шкале общества;
- люди, основные материальные потребности которых удовлетворены, занятые интеллектуальным трудом, предъявляют повышенный спрос на услуги;
- повышение доли квалифицированного труда приводит к тому, что основным средством производства становится квалификация работников, что меняет структуру общества [2].

Для организаций здравоохранения перечисленные тенденции означают, что профессиональные знания врача переходят из категории личного актива в организационный ресурс, которым необходимо управлять целенаправленно. При этом неявные знания, накопленные в клинической практике, составляют наиболее ценный и одновременно наиболее уязвимый компонент этого ресурса: они не поддаются прямой кодификации и теряются при смене кадров [3]. Следовательно, знания становятся основой конкурентных преимуществ как отдельного человека, так и организаций, особенно организаций социально ориентированного сектора — здравоохранения, образования, культуры и др. [4]. Именно эта проблема определяет необходимость формализованных циклов управления знаниями в медицинских организациях.

Актуальность темы обусловлена растущей ролью информационного и компетентностного обеспечения деятельности организаций сферы здравоохранения как наиболее сложных с точки зрения создания и результативного использования данных о состоянии здоровья и динамике его показателей населения страны в целом, а также каждого отдельного пациента, в основе которого лежат процессы управления знаниями — от их создания до распространения, сохранения и использования [5, 6]. Инновационная модель деятельности организаций в таких условиях характеризуется тем, что интеллектуальный потенциал становится доминирующим ресурсом, а генерация новых знаний превращается в основной катализатор экономического прогресса, особенно в социально ориентированных областях [7]. Глобализация, перенесенные пандемии и переток знаний коренным образом повлияли на структуру мирового рынка специалистов, методы управления и организацию труда в медицинских учреждениях [8], при этом неадекватные способы выявления релевантной информации и элиминации избыточных данных могут существенно осложнить организационные процессы [9, 10].

Многоуровневый анализ особенностей процесса управления знаниями в медицинской организации позволяет создать эффективную интеллектуальную модель, отражающую сложные взаимосвязи между всеми компонентами корпоративной системы [11]. Взаимодополняющие элементы этой системы формируют единый интеллектуальный капитал учреждения, где координация

действий управленческого состава и медицинского персонала, рациональное использование профессиональных компетенций и формирование стратегических активов направлены на достижение приоритетных целей развития организации. При этом система управления знаниями выступает как комплексный механизм, обеспечивающий целенаправленное воздействие на все уровни организационной структуры для оптимизации лечебно-диагностического процесса и повышения качества медицинской помощи [12]. Часто системы управления знаниями недостаточно эффективно внедряются в организациях государственного сектора [13].

## Основное исследование

Современная система управления в здравоохранении имеет сложную структуру, объединяющую множество профессиональных участников, институциональных субъектов и ресурсных составляющих. Главная задача взаимодействия всех участников системы здравоохранения — обеспечение качественной медицинской помощи и непрерывной маршрутизации пациента [12, 14]. Здравоохранение представляет собой взаимосвязь сложных систем, где эффективное управление знаниями преобразуется в важную составляющую, которая помогает оптимизировать использование ресурсов, повысить качество и улучшить координацию между системами [15, 16]. В системе здравоохранения сложно проводить и выявлять различия в отдельных подразделениях и учреждениях, поскольку каждое из них обладает своими уникальными характеристиками и задачами, связанными прежде всего с ключевыми компетенциями конкретной организации, источниками которых являются знания и способы их создания и передачи [17]. В квазиструктурных системах, таких как здравоохранение, управление знаниями представляется систематическим и динамичным процессом, охватывающим весь жизненный цикл организации, и рассматривается как сочетание внутренней экспертизы и внешних стандартов [18].

С точки зрения персонала, в основной (лечебно-диагностический) процесс вовлечены специалисты различного профиля: врачи общей практики и узкопрофильные специалисты, средний медицинский персонал, специалисты диагностического профиля, а также социальные работники, клинические психологи и медицинские консультанты [19]. Параллельно функционирует инфраструктура менеджмента медицинских учреждений: специалисты в области финансового менеджмента и кадрового обеспечения, представители органов здравоохранения, фармацевтические предприятия, страховые организации, общественные объединения, образовательные и научно-исследовательские институты [20]. При этом все участники системы здравоохранения, распределенные по рынку, должны координировать свои действия в интересах конкретного пациента, используя информационный потенциал колоссального объема [18].

Любая информация, генерируемая одним участником процесса, имеет критическое значение для эффективной работы всей системы и напрямую влияет на качество оказываемой медицинской помощи [21]. Внедрение систем управления знаниями в организациях здравоохранения имеет особую актуальность и высокую ожидаемую социально-экономическую значимость, главной целью которой является сохранение качества жизни и здоровья каждого конкретного человека [17, 22].

Значительный вклад в увеличение расходов на медицинское обслуживание вносит растущая распространенность хронических заболеваний, среди которых сердечно-сосудистые патологии существенно преобладают: среди причин смертности на первом месте — болезни системы кровообращения (566,8 на 100 тыс. населения), новообразования (191,6 на 100 тыс. населения), некоторые инфекционные и паразитарные заболевания — 1,3 % (12,4 случая на 100 тыс. населения)<sup>1</sup>. Одним из решений проблемы оптимизации расходов является внедрение информационных технологий, таких как электронные медицинские карты, системы дистанционного мониторинга пациентов, телемедицинские сервисы, удаленные диагностические услуги, цифровые платформы общественного здравоохранения. Несмотря на их активное развитие в последние годы, отсутствует системная интеграция и обмен знаниями между различными проектами в сфере электронного здравоохранения [23], что связано с региональным разнообразием медицинских электронных систем (МИС), когда каждый субъект РФ имеет несколько МИС, но при этом отсутствуют регламентирующие нормативно-правовые документы. Актуальность данной проблемы подчеркнута в национальном проекте «Активная продолжительная жизнь», который включает в себя 11 федеральных проектов, важнейшими среди которых являются «Старшее поколение», «Модернизация первичного звена здравоохранения», «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», «Сахарный диабет»<sup>2</sup>.

Процессы функционирования организаций сферы здравоохранения базируются на знаниях и интеллектуальных ресурсах [24]. Их операционная деятельность неразрывно связана с процессами аккумуляции, систематизации и эффективного использования интеллектуального капитала, сталкивается с необходимостью организовывать полный технологический цикл управления знаниями, при этом максимально уделяя внимание выявлению новых и передаче знаний [16, 25]. Кадровая политика — еще один критический аспект: без непрерывного обучения врачей система управления знаниями теряет смысл [26], в том числе с использованием больших баз данных для машинного обучения искусственного интеллекта (ИИ) с последующей разработкой стандартов

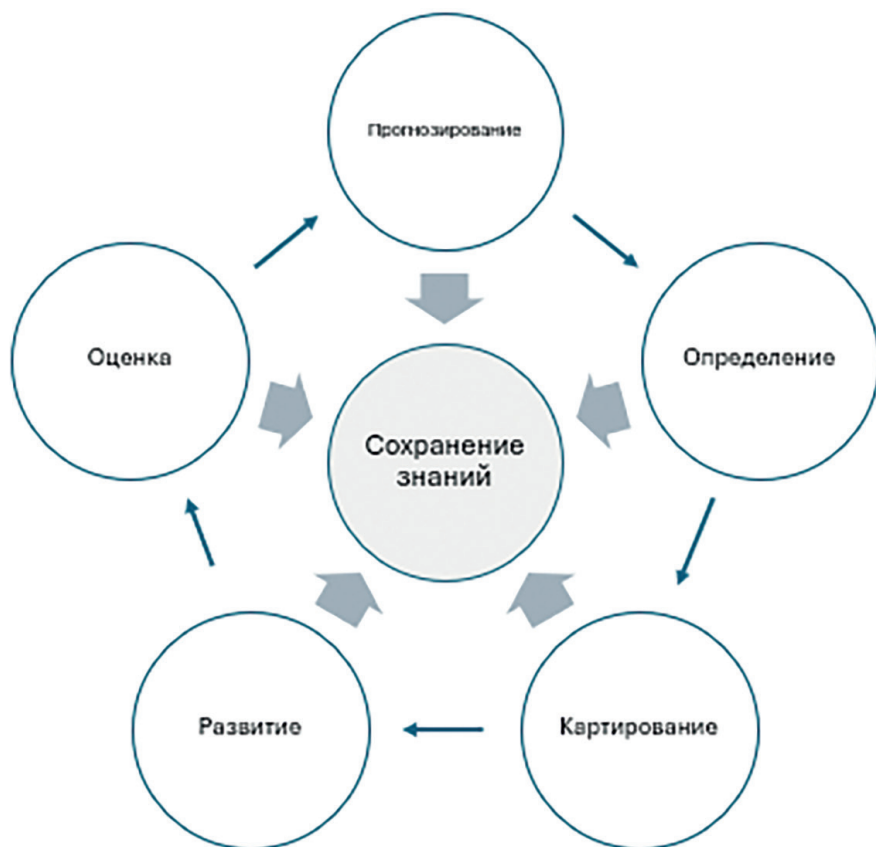
<sup>1</sup> Основные показатели здравоохранения в Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). 2023. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/217533> (дата обращения: 06.04.2026).

<sup>2</sup> Перечень приоритетных направлений развития здравоохранения Российской Федерации // Правительство России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/917/about/> (дата обращения: 06.04.2026).

оказания медицинской помощи (СОП) и клинических рекомендаций, эффективность чего была подтверждена в период пандемии COVID-19 [27].

В широком смысле слова система управления знаниями в учреждениях здравоохранения может быть определена как целенаправленный комплекс организационных процедур, направленных на развитие и сохранение компетенций/знаний на каждом уровне оказания медицинской помощи [28]. Эти мероприятия включают прогнозирование, определение, картирование, развитие и оценку [13]. Прогнозирование и определение включают выявление будущих потребностей и компетенций, необходимых для выполнения задач на каждом организационном уровне. Картирование направлено на систематическую оценку уровня компетенций сотрудников с последующим предоставлением возможностей развивать свои навыки с помощью новых эффективных моделей и методов обучения [13]. В то же самое время оценка компетенций участников процесса должна быть одной из главных компетенций самой организации.

Сохранение знаний и информации на каждом этапе является циклическим управленческим процессом, позволяющим распространять знание и тем самым увеличивать его ценность для организации [29] (рис. 1).



Источник: [29].

**Рис. 1.** Цикл менеджмента знаний в учреждениях здравоохранения

Данный цикл позволяет отслеживать в режиме реального времени процесс управления знаниями в организации здравоохранения, при этом возможна конкретизация знаний, например выявление организационных, клиническо-ориентированных или коммуникационно-культурных знаний.

Узкоспециализированные медицинские знания занимают главную позицию в сфере оказания медицинской помощи населению. Рассмотрим этапы цикла на примере клинических знаний.

На первом этапе проводится *оценка знаний*, выявление неявных знаний из клинической работы, чаще данные знания являются обратной связью исхода — завершения медицинского процесса, например завершение лечения пациента и разбор клинического случая, учет ошибок, отзыв пациента, командная разработка СОПов и др. На этом этапе знания оцениваются и выявляются. Если они соответствуют уровню приоритетности, значимости, морально-нравственным и юридическим нормам, то они сохраняются и используются на следующем этапе — *планирования*.

На этом этапе разрабатываются новые регламенты, протоколы, стратегические программы с учетом оценки уровня достоверности и доказательности на настоящий момент с учетом постоянного совершенствования и развития научных фундаментальных и клинических знаний в сфере медицине.

*Этап определения* оценивает качество знаний, значимость, их релевантность и возможные последствия их применения, которые в здравоохранении соответствуют исходам процесса, например выздоровление наступило либо не наступило, качество жизни потеряно или снижено, трудоспособность сохранена или полностью восстановлена. Для этого применяются аудиты, экспертное мнение и разработанные метрики, которые также используются на следующем этапе — *картирования*.

На данном этапе вводятся критерии оценки эффективности применяемых знаний, оценивается область применения и показатели безопасности, что может выражаться, например, в оптимизации терапии и профилактики антибиотикорезистентности, снижении частоты осложнений или количества инфицированных лиц.

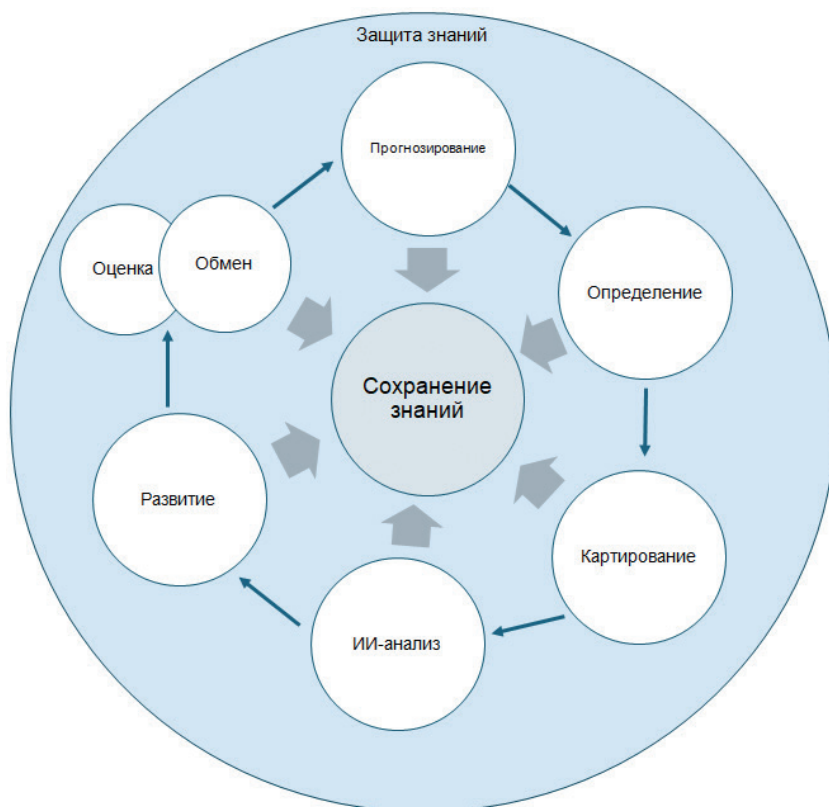
Эффективные знания получают свое дальнейшее развитие на *этапе развития*, что ведет к обновлению локальных протоколов, а в ряде случаев — к изменению федеральных клинических рекомендаций до изменения на уровне государственной и мировой политики, например открытие правил асептики и антисептики Н. И. Пироговым или открытие звуковых феноменов — тонов при неинвазивном измерении артериального давления Н. С. Коротковым.

Центральный блок *сохранения знаний* включает в себя базы данных и стандартизированные метрики: Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ), регистры, KPI (Key Performance Indicator — ключевые показатели эффективности) качества и безопасности и др.

Данный цикл *менеджмента знаний* в организации здравоохранения имеет базовую основу и в зависимости от уровня важности знаний и их конкурентоспособности может иметь дополнительные этапы или подэтапы, такие как *защита знаний* (после этапа *определения*) для обеспечения безопасности данных и интеллектуальной собственности или как постоянный персистирующий процесс

на всех этапах; этап *оценки* может быть расширен до *оценки и обмена знаний* с применением социальных моделей интеграции неявных знаний; после этапа *картирования*, учитывая современные тенденции, может быть отдельный этап *ИИ-анализа*, в ходе которого могут прогнозироваться все возможные варианты применения знаний и их исходы, а также выявляться новые неявные знания из полученной информации.

Все знания в системе здравоохранения ориентированы на фундаментальные основы и доказательную медицину с высоким уровнем безопасности и в соответствии международным стандартам оценки. В связи с этим включение в данный цикл этапа *долгосрочной оценки* — обратной связи в долгосрочном аспекте с использованием современной системы ЕГИСЗ, регистров пациентов и мониторинга для оценки долгосрочных исходов — позволит выявить новые направления знаний, повысить уровень достоверности и эффективности. Примером долгосрочной оценки может служить анализ привитых и непривитых пациентов или пациентов с избытком массы тела и без него после пандемии COVID-19, с более глубокой проработкой всех медико-социальных и клинических показателей. Такие изменения сохраняют замкнутость цикла, при этом оптимизируя процессы управления знаниями (рис. 2).



Источник: составлено авторами.

**Рис. 2.** Дополненный цикл менеджмента знаний применительно к организациям здравоохранения

Процесс *защиты знаний* обеспечивает безопасность данных и интеллектуальной собственности на каждом этапе, при этом безопасность обеспечивается не только от внешних, но и от внутренних воздействий, до тех пор пока интеллектуальная собственность через знание не получит широкое организационное распространение. При этом направление защиты знаний в системе здравоохранения приобретает критический характер, так как клинические протоколы и новые методы исследования/лечения, разработанные на основе данных пациента, попадают под требования Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»<sup>3</sup>. Безопасность используемых информационных систем и механизмов трансфера знаний в здравоохранении являются обязательными условиями функционирования инфраструктуры системы управления знаниями. В настоящее время защита знаний реализуется через дифференцированное управление доступом в ЕГИСЗ, политику информационной безопасности МИС, а также через протоколы обезличивания данных при передаче в регистры, что имеет и свои ограничения для СУЗ (система управления знаниями):

- доступ по ролям и атрибутам ограничивает круг лиц, которые могут видеть персонифицированные данные;

- ограничение доступности модулей данных и разделение всех МИС на контуры для оказания помощи, для фондов медицинского страхования, для ЕГИСЗ, для вторичных целей (согласно приказу Минздрава от 24.12.2018 № 911н «Об утверждении Требований к государственным информационным системам в сфере здравоохранения субъектов Российской Федерации, медицинским информационным системам медицинских организаций и информационным системам фармацевтических организаций»<sup>4</sup>), в связи с этим доступность к полному объему информации и знаний ограничена.

Предлагаемый этап *ИИ-анализа* может использовать модели машинного обучения (общие или специализированные) и методы обработки информации для прогнозирования всех возможных исходов применения знания до его внедрения в клиническую практику и выявления новых неявных знаний из массивов данных, которые не поддались экстракции на этапе оценки. Интеграция ИИ с лечебным процессом и системами управления знаниями улучшает точность диагностики, позволяет персонализировать лечение и поддерживает принятие клинических решений в режиме реального времени. В настоящее время платформы на базе генеративного ИИ уже широко используются в практическом здравоохранении для оценки рентгенологических снимков и компьютерной томографии, формировании заключения по дополнительным методам лабораторного исследования, обновления протоколов, уведомления персонала об изменениях в клинических рекомендациях и выявления устаревших СОПов.

<sup>3</sup> КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 07.05.2026).

<sup>4</sup> КонтурНорматив. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=338271> (дата обращения: 07.05.2026).

В России возможности ИИ-анализа частично реализованы в рамках сервисов ЕГИСЗ, в частности в модулях анализа больших данных для популяционного мониторинга и предиктивного управления ресурсами. ИИ-помощник на базе платформы GigaChat (Сбербанк) прошел экзамен по направлению «Лечебное дело» в высшем медучреждении, набрав 82 % (итоговая оценка — «хорошо») в тесте из ста вопросов при проходном пороге 70 %, а также решив ситуационные задачи по терапии, хирургии, акушерству и гинекологии, что сопоставимо с уровнем выпускников вуза. Медицинский ИИ-помощник «СберЗдоровье» в эксперименте на 30 клинических случаях из *New England Journal of Medicine* (NEJM — «Новый английский журнал медицины») продемонстрировал 93 % точности диагностических заключений (28 из 30 верных) по методике, аналогичной тестированию Microsoft MAI-DxO, что гораздо выше средних показателей выпускников медицинских вузов<sup>5</sup>.

Этап *долгосрочной оценки* обеспечивает обратную связь с временными ограничениями, достаточным для оценки клинических исходов. Этот этап принципиально отличается от первичного этапа оценки тем, что оперирует не непосредственными результатами лечения, а отдаленными исходами — качеством жизни, выживаемостью, частотой рецидивов, социальной реабилитацией пациентов. Данные для данного этапа могут поступать из регистров ЕГИСЗ в персонифицированном или обезличенном виде. Именно долгосрочная оценка через обратную связь позволяет повысить специфичность и чувствительность принимаемых решений, особенно на популяционном уровне. Ретроспективный анализ исходов вакцинации от COVID-19, кори и менингококковой инфекции в различных демографических группах с использованием данных регистра иммунизации доказал свою эффективность и состоятельность.

Перенос знаний, преобразование профессиональных навыков и адаптация знаний к новым ситуациям создают предпосылки для трансформации имеющихся знаний в качественно новые компетенции, которые по результатам своего применения могут быть преобразованы в новые знания, непосредственно влияющие на качество оказания медицинской помощи [28, 30], что требует внедрения систематической образовательной деятельности с применением новых технологий [31]. Система управления знаниями представляет циклический процесс, а перенос знаний происходит, когда опыт или результаты выполнения одной задачи влияют на выполнение последующей задачи [32].

Процесс управления знаниями и их перенос может быть представлен схематично (см. рис. 3). В схеме показаны все основные компоненты данной системы (люди, процессы, технологии и метрики), актуальные для всех мероприятий цикла системы управления знаниями.

<sup>5</sup> Новые технологии искусственного интеллекта в медицине: основные тренды 2026 года // РБК Тренды. 2024. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/65cc70d19a79476730f969be> (дата обращения: 06.04.2026).



*Источник:* составлено авторами.

**Рис. 3.** Схема процесса управления знаниями в рамках конкретной организационной задачи

Схема процесса управления знаниями представляет собой базовые основы модели управления знаниями в здравоохранении без детализации процессов и включает четыре основных компонента: персонал медицинского учреждения как носителя неявных знаний, процессы и организационные процедуры передачи знаний, использование технологий и применение метрик для формирования стратегии применения знаний.

Стандартная модель SECI (социализация – экстернализация – комбинация и интернализация), предложенная И. Нонака и Х. Такеучи [3], имеет ограничения применения в здравоохранении: полный цикл требует ресурсоемких процессов, модель не учитывает современный аспект знаний, в частности расширение применения ИИ-технологий и скрытых в них данных, организационно-культурные барьеры в рамках рыночной экономики и конкуренции между учреждениями и даже внутри одного учреждения, а также не принимает во внимание межпрофессиональную природу знаний (администратор – врач – медицинская сестра – специалист службы информационной поддержки – пациент).

Примером работы предложенного цикла может служить задача по снижению частоты антибиотикорезистентности и нозокомиальных инфекций.

Врачи, эпидемиологи, клинические фармакологи являются носителями неявного знания об основных паттернах развития антибактериальной резистентности в конкретном отделении. Они проводят разбор клинических случаев

и консилиумы, используя МИСы, аналитические модули ЕГИСЗ и ИИ-системы, разрабатывают новые СОПы, что приводит к снижению антибиотико-резистентных штаммов, количества нозокомиальных инфекций в отделении и показателя DDD (Defined Daily Doses) на 100 госпитализаций.

Практическое применение предложенных моделей управления знаниями в государственных медицинских учреждениях сталкивается с рядом препятствий. Среди ключевых барьеров можно выделить выраженное региональное разнообразие МИС, нехватку ресурсов, отсутствие приоритетов и систематической структуры для фиксации опыта сотрудников, слабую мотивацию и, самое главное, отсутствие межуровневого взаимодействия (внешняя среда – учреждение – врач). При этом МИС каждого региона делает межорганизационный и межрегиональный обмен невозможным, но создает техническую основу для сохранения и долгосрочной оценки знаний в конкретном регионе, что обеспечивает функциональную полноту цикла применительно к задачам доказательной медицины в российских реалиях. Процесс управления знаниями в медицинских организациях носит циклический характер, имеет свои ограничения и не сводится к однократному выявлению накопленного опыта: устойчивость системы определяется замкнутостью цикла и наличием механизмов долгосрочной обратной связи.

## Заключение

Система управления знаниями в медицинских организациях функционирует результативно только при полностью замкнутом цикле создания, передачи и применения знаний на всех уровнях: клиническая практика как индивидуальное знание проходит этапы определения, картирования и оценки достоверности на уровне организации; долгосрочный мониторинг подтверждает ее эффективность на межорганизационном уровне и возвращается как обновленный стандарт для конкретного сотрудника. Без системной инфраструктуры, метрик, технологий поддержки и защиты цикл будет незамкнутым, что приведет к потере профессионального знания при смене кадров.

## Список источников

1. Марков Е. А. Управление знаниями: современный взгляд на управление знаниями в организации // *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2016. № 8 (5). С. 113–115.
2. *Управление знаниями в корпорациях* / под ред. Б. З. Мильнера. М.: Дело, 2006. 303 с.
3. Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.
4. Стешин В. А. Управление знаниями как фактор повышения экономического и инновационного потенциала общества // *Инновационные технологии в науке и образовании*. 2015. № 1 (1). С. 357–359.

5. Riege A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider // *Journal of Knowledge Management*. 2005. Vol. 9. № 3. P. 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
6. Enhancing sense-making through intellectual capital: evidence from a healthcare network / F. Schiavone [et al.] // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. № 4. Article 100619. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100619>
7. Healthcare can't stop evolving: innovation as the catalyst for unleashing the managerial potential of value-based healthcare by stimulating intangible assets and enhancing organizational resilience / J. F. P. Gasparly [et al.] // *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. P. 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1438029>
8. Bate S. P., Robert G. Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales // *Public Administration*. 2002. Vol. 80. № 4. P. 643–663. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00322>
9. Wang F., Preininger A. I. AI in health: state of the art, challenges, and future directions // *Yearbook of Medical Informatics*. 2019. Vol. 28. № 1. P. 16–26. <https://doi.org/10.1055/s-0039-1677908>
10. Knowledge management and digital innovation in healthcare: a bibliometric analysis / A. I. Stoumpos [et al.] // *Healthcare (Basel)*. 2024. Vol. 12. № 24. Article 2525. <https://doi.org/10.3390/healthcare12242525>
11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ; общ. ред и вступит. ст. Л. И. Евенко. М.: Дело, 2015. 672 с.
12. Fadaie N., Lakbala P., Ghanbarnejad A. Impact of knowledge management on job satisfaction and organizational performance among healthcare employees: a structural equation modeling approach // *Health Science Reports*. 2023. Vol. 6. № 9. Article 1560. <https://doi.org/10.1002/hsr.1560>
13. Readiness and leadership in evidence-based practice and knowledge management: a cross-sectional survey of nurses' perceptions / A. Lunden [et al.] // *Nordic Journal of Nursing Research*. 2021. Vol. 41. № 3. P. 187–196.
14. Kosklin R., Lammintakanen J., Kivinen T. Knowledge management effects and performance in health care: a systematic literature review // *Knowledge Management Research & Practice*. 2023. Vol. 21. № 4. P. 738–748. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434>
15. Karamitri I., Talias M., Bellaly T. Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review // *The International Journal of Health Planning and Management*. 2017. Vol. 32. № 1. P. 4–18. <https://doi.org/10.1002/hpm.2303>
16. Knowledge management and sustainability performance of hospital organisations: the healthcare managers' perspective / M. Alboliteh [et al.] // *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 1. Article 203. <https://doi.org/10.3390/su15010203>
17. Hujala T., Lahti H. Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review // *Journal of Knowledge Management*. 2021. Vol. 25. № 11. P. 203–221. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0813>
18. Sibbald S. L., Wathen C. N., Kothari A. An empirically based model for knowledge management in health care organizations // *Health Care Management Review*. 2016. Vol. 41. № 1. P. 64–74. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000046>
19. A knowledge management model: implications for enhancing quality in health care / A. J. Orzano [et al.] // *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 2008. Vol. 59. № 3. P. 489–505. <https://doi.org/10.1002/asi.20763>

20. Understanding complexities in collaborative management of knowledge on advance care planning for multi-morbid patients within personalized integrated care / F. P. Tulinayo [et. al.] // *Journal of Healthcare Informatics Research*. 2025. Vol. 9. № 2. P. 220–245. <https://doi.org/10.1007/s41666-025-00185-w>
21. A systematic literature review on knowledge management in healthcare: best practices and future directions / J. M. Mutua [et al.] // *Engineering and Technology Journal*. 2024. Vol. 9. № 10. P. 5338–5347. <https://doi.org/10.47191/etj/v9i10.13>
22. Bali R. K., Dwivedi A. *Healthcare knowledge management*. New York: Springer, 2007. 308 p.
23. Attitudes and perceptions of UK medical students towards artificial intelligence and radiology: a multicentre survey / C. Sit [et al.] // *Insights into Imaging*. 2020. Vol. 11. № 1. P. 14. <https://doi.org/10.1186/s13244-019-0830-7>
24. Pusenius P., Laihonon H. Intellectual capital management in public healthcare: a systematic literature review // *Journal of Intellectual Capital*. 2026. Vol. 27. № 7. P. 1–21. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2024-0196>
25. Шурупова А. С. Управление знаниями как фактор социально-экономического развития // *Креативная экономика*. 2013. № 12 (84). С. 133–143.
26. Wartman S. A., Combs C. D. Medical education must move from the information age to the age of artificial intelligence // *Academic Medicine*. 2017. Vol. 93. № 8. P. 1107–1109. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002044>
27. Рязанова С. В., Комков А. А., Мазаев В. П. Российский и мировой опыт применения новых технологий искусственного интеллекта в реальной медицинской практике // *Научное обозрение. Медицинские науки*. 2021. № 6. С. 32–40. <https://doi.org/10.17513/srms.1215>
28. Shahmoradi L., Safadati R., Jimma W. Knowledge management implementation and the tools utilized in healthcare for evidence-based decision making: a systematic review // *Ethiopian Journal of Health Sciences*. 2017. Vol. 27. № 5. P. 541–558. <https://doi.org/10.4314/ejhs.v27i5.13>
29. The implementation of knowledge management in health and social care organisations as assessed by managers: a descriptive cross-sectional study / E. Karsikas [et al.] // *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 2025. Vol. 39. № 3. Article e70122. <https://doi.org/10.1111/scs.70122>
30. The effects of learning transfer on clinical performances among medical staff: a systematic review of randomized controlled trials / Yung-Chieh Tung [et al.] // *Frontiers in Public Health*. 2022. Vol. 10. Article 874115. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.874115>
31. Ayatollahi H., Zeraatkar K. Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review // *Health Information and Libraries Journal*. 2019. Vol. 37. № 3. P. 98–117. <https://doi.org/10.1111/hir.12285>
32. What should medical students know about artificial intelligence in medicine? / S. H. Park [et al.] // *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*. 2019. Vol. 16. Article 18. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2019.16.18>

## References

1. Markov E. A. Управление знаниями: современный взгляд на управление знаниями в организации // *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2016. № 8 (5). С. 113–115.

2. Upravljenje znanijami v korporacijax / pod red. B. Z. Mil`nera. M.: Delo, 2006. 303 s.
3. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.
4. Steshin V. A. Upravljenje znanijami kak faktor povy'sheniya e`konomicheskogo i innovacionnogo potenciala obshhestva // Innovacionny`e tehnologii v nauke i obrazovanii. 2015. № 1 (1). S. 357–359.
5. Riege A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider // Journal of Knowledge Management. 2005. Vol. 9. № 3. P. 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
6. Enhancing sense-making through intellectual capital: evidence from a healthcare network / F. Schiavone [et al.] // Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9. № 4. Article 100619. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100619>
7. Healthcare can't stop evolving: innovation as the catalyst for unleashing the managerial potential of value-based healthcare by stimulating intangible assets and enhancing organizational resilience / J. F. P. Gaspary [et al.] // Frontiers in Psychology. 2024. Vol. 15. P. 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1438029>
8. Bate S. P., Robert G. Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales // Public Administration. 2002. Vol. 80. № 4. P. 643–663. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00322>
9. Wang F., Preininger A. I. AI in health: state of the art, challenges, and future directions // Yearbook of Medical Informatics. 2019. Vol. 28. № 1. P. 16–26. <https://doi.org/10.1055/s-0039-1677908>
10. Knowledge management and digital innovation in healthcare: a bibliometric analysis / A. I. Stoumpos [et al.] // Healthcare (Basel). 2024. Vol. 12. № 24. Article 2525. <https://doi.org/10.3390/healthcare12242525>
11. Meskon M. X., Al`bert M., Xedouri F. Osnovy` menedzhmenta / per. s angl; obshh. red i vstupit. st. L. I. Evenko. M.: Delo, 2015. 672 s.
12. Fadaie N., Lakbala P., Ghanbarnejad A. Impact of knowledge management on job satisfaction and organizational performance among healthcare employees: a structural equation modeling approach // Health Science Reports. 2023. Vol. 6. № 9. Article 1560. <https://doi.org/10.1002/hsr.1560>
13. Readiness and leadership in evidence-based practice and knowledge management: a cross-sectional survey of nurses' perceptions / A. Lunden [et al.] // Nordic Journal of Nursing Research. 2021. Vol. 41. № 3. P. 187–196.
14. Kosklin R., Lammintakanen J., Kivinen T. Knowledge management effects and performance in health care: a systematic literature review // Knowledge Management Research & Practice. 2023. Vol. 21. № 4. P. 738–748. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434>
15. Karamitri I., Talias M., Bellaly T. Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review // The International Journal of Health Planning and Management. 2017. Vol. 32. № 1. P. 4–18. <https://doi.org/10.1002/hpm.2303>
16. Knowledge management and sustainability performance of hospital organisations: the healthcare managers' perspective / M. Alboliteeh [et al.] // Sustainability. 2023. Vol. 15. № 1. Article 203. <https://doi.org/10.3390/su15010203>
17. Hujala T., Lahti H. Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review // Journal of Knowledge Management. 2021. Vol. 25. № 11. P. 203–221. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0813>

18. Sibbald S. L., Wathen C. N., Kothari A. An empirically based model for knowledge management in health care organizations // *Health Care Management Review*. 2016. Vol. 41. № 1. P. 64–74. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000046>
19. A knowledge management model: implications for enhancing quality in health care / A. J. Orzano [et al.] // *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 2008. Vol. 59. № 3. P. 489–505. <https://doi.org/10.1002/asi.20763>
20. Understanding complexities in collaborative management of knowledge on advance care planning for multi-morbid patients within personalized integrated care / F. P. Tulinayo [et. al.] // *Journal of Healthcare Informatics Research*. 2025. Vol. 9. № 2. P. 220–245. <https://doi.org/10.1007/s41666-025-00185-w>
21. A systematic literature review on knowledge management in healthcare: best practices and future directions / J. M. Mutua [et al.] // *Engineering and Technology Journal*. 2024. Vol. 9. № 10. P. 5338–5347. <https://doi.org/10.47191/etj/v9i10.13>
22. Bali R. K., Dwivedi A. *Healthcare knowledge management*. New York: Springer, 2007. 308 p.
23. Attitudes and perceptions of UK medical students towards artificial intelligence and radiology: a multicentre survey / C. Sit [et al.] // *Insights into Imaging*. 2020. Vol. 11. № 1. P. 14. <https://doi.org/10.1186/s13244-019-0830-7>
24. Pusenius P., Laihonon H. Intellectual capital management in public healthcare: a systematic literature review // *Journal of Intellectual Capital*. 2026. Vol. 27. № 7. P. 1–21. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2024-0196>
25. Shurupova A. S. Upravlenie znaniyami kak faktor social`no-e`konomicheskogo razvitiya // *Kreativnaya e`konomika*. 2013. № 12 (84). S. 133–143.
26. Wartman S. A., Combs C. D. Medical education must move from the information age to the age of artificial intelligence // *Academic Medicine*. 2017. Vol. 93. № 8. P. 1107–1109. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002044>
27. Ryazanova S. V., Komkov A. A., Mazaev V. P. Rossijskij i mirovoj opy`t primeneniya novy`x tehnologij iskusstvennogo intellekta v real`noj medicinskoj praktike // *Nauchnoe obozrenie. Medicinskie nauki*. 2021. № 6. S. 32–40. <https://doi.org/10.17513/srms.1215>
28. Shahmoradi L., Safadati R., Jimma W. Knowledge management implementation and the tools utilized in healthcare for evidence-based decision making: a systematic review // *Ethiopian Journal of Health Sciences*. 2017. Vol. 27. № 5. P. 541–558. <https://doi.org/10.4314/ejhs.v27i5.13>
29. The implementation of knowledge management in health and social care organisations as assessed by managers: a descriptive cross-sectional study / E. Karsikas [et al.] // *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 2025. Vol. 39. № 3. Article e70122. <https://doi.org/10.1111/scs.70122>
30. The effects of learning transfer on clinical performances among medical staff: a systematic review of randomized controlled trials / Yung-Chieh Tung [et al.] // *Frontiers in Public Health*. 2022. Vol. 10. Article 874115. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.874115>
31. Ayatollahi H., Zeraatkar K. Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review // *Health Information and Libraries Journal*. 2019. Vol. 37. № 3. P. 98–117. <https://doi.org/10.1111/hir.12285>
32. What should medical students know about artificial intelligence in medicine? / S. H. Park [et al.] // *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*. 2019. Vol. 16. Article 18. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2019.16.18>

*Информация об авторах / Information about the authors*

**Ольга Алексеевна Ломовцева** — доктор экономических наук, профессор, профессор департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Olga Alekseevna Lomovtseva** — Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

lomovcevaoa@mgpu.ru

**Павел Вячеславович Бережанский** — доктор медицинских наук, доцент, профессор кафедры детских болезней, Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский университет), Москва, Россия.

**Pavel Vyacheslavovich Berezhanskiy** — Doctor of Medicine, Associate Professor, Professor of the Department of Childhood Diseases, I. M. Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Healthcare of the Russian Federation (Sechenovskiy University), Moscow, Russia.

p.berezhanskiy@mail.ru



УДК 336.645.1

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-109-127

## **ВЫЯВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ СЦЕНАРИЕВ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА: КОНЦЕПЦИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ**

**Максим Иванович Лисица**

Северо-Западный институт управления —  
филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
Санкт-Петербург, Россия,  
lisitsa@sknt.ru

***Аннотация.*** Наличие экспертного вмешательства в процессе выявления и анализа сценариев развития объекта является актуальной проблемой, частным воплощением которого могут выступить параметры инвестиционного проекта. Цель исследования — обоснование и предложение исключающих экспертное воздействие на процесс инвестиционного проектирования решений, формализующих измерение пределов эффективности инвестиционного проекта, то есть его наиболее неблагоприятного/благоприятного исхода, в сочетании с адаптированным применением правил выбора предпочтительного способа осуществления инвестиционного проекта. Методология исследования воплощается в диалектическом способе познания, выборе и анализе релевантных текстов, применении метода дисконтирования, а также инструментария количественного моделирования и математической статистики. Результат исследования заключается в разработке подхода, позволяющего на основе предоставленных инвестором исходных данных установить в условиях неопределенности и без экспертного воздействия на инвестиционный проект границы его эффективности посредством вычисления чистой приведенной стоимости при наиболее неблагоприятном/благоприятном исходе, а затем выбрать предпочтительный способ осуществления

инвестиционного проекта, применяя адаптированные правила минимизации максимально возможных потерь и минимизации упущенной выгоды. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученного результата в инвестиционном проектировании, а также в смежных сферах, опирающихся на формализацию финансовых планов, но при соответствующей адаптации представления об объекте в разрезе символического воплощения параметров. Предложенный набор решений дополняет методологию выявления и анализа сценариев развития инвестиционного проекта, а также смежных объектов, включая финансовые, развивая имеющийся инструментарий, что составляет научную значимость исследования.

**Ключевые слова:** инвестиционный проект, эффективность, сценарий, чистая приведенная стоимость, поступление денежных средств, выплата денежных средств, минимизация максимально возможных потерь, минимизация упущенной выгоды, наиболее неблагоприятный/благоприятный исход

UDC 336.645.1

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-109-127

## IDENTIFICATION AND ANALYSIS OF INVESTMENT PROJECT DEVELOPMENT SCENARIOS: CONCEPT AND TOOLS

**Maxim Ivanovich Lisitsa**

North-West Institute of Management —  
a branch of The Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration,  
Saint Petersburg, Russia,  
lisitsa@sknt.ru

**Abstract.** The presence of expert impurities in the process of identifying and analyzing scenarios for the development of the object, the private embodiment of which can be the parameters of the investment project, remains an urgent problem. The purpose of the study is to substantiate and propose solutions that exclude expert influence on the investment design process, formalizing the measurement of the limits of the effectiveness of an investment project, i.e. its most unfavorable/favorable outcomes, in combination with the adapted application of the rules for choosing the preferred method of implementing an investment project. The methodology of the research is embodied in the dialectical method of cognition, the selection and analysis of relevant texts, the use of the discounting method, as well as the tools of quantitative modeling and mathematical statistics. The result of the study is to develop an approach that allows, on the basis of the initial data provided by the investor, to establish the limits of its efficiency under conditions of uncertainty and without expert influence on the investment project by calculating the net present value at the most unfavorable/favorable outcome, and then to choose the preferred method of implementing the investment project, applying the adapted rules for minimizing the maximum possible losses and minimizing lost profits. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the obtained result in investment design, as well as in related areas based on the formalization of financial plans, but with the appropriate adaptation of the idea of the object

in the context of the symbolic embodiment of parameters. The proposed set of solutions complements the methodology for identifying and analyzing scenarios for the development of an investment project, as well as related objects, including financial ones, developing the available tools, which constitutes the scientific significance of the study.

**Keywords:** investment project, efficiency, scenario, net present value, cash inflow, cash outflow, minimizing of maximum possible losses, minimizing of lost profits, most unfavorable/favorable outcome

## Введение

Для начала определимся с основополагающими идеями и допущениями, позволяющими установить научные границы и избежать избыточной детализации, не влияющей на содержательную сторону, но усложняющей ход исследования. Во-первых, примем абстрактное понимание (при наличии иных трактовок) инвестиционного проекта в качестве имеющего ограниченный срок полезного использования генератора будущих событий, воплощающихся через денежные оценки в форме ущербов/выгод его обладателя. Во-вторых, у всех будущих событий есть моменты начала и моменты завершения, а возникающие между ними предположительно непрерывные продолжительности уместно считать единичными периодами времени, причем одинаковыми по величине для каждого будущего события. В-третьих, будем полагать, чем в более отдаленном будущем возникает событие, тем интуитивно менее определенной видится генерируемая им денежная оценка, от которой тем интуитивно более очевидным становится потенциал отклонения либо в сторону ущерба, либо в сторону выгоды. В-четвертых, уместно думать, что потенциальный ущерб, в отличие от потенциальной выгоды, воспринимается интуитивно настороженно, в частности как угроза/опасность, требующая учитывающих ее действий. В-пятых, асимметрия в сторону настороженного восприятия потенциального ущерба ведет к осознанию (интуитивному убеждению), что одинаковые по величине денежные оценки, возникающие в более отдаленном будущем, делают меньший вклад в потенциальную выгоду по сравнению с возникающими в менее отдаленном будущем, в связи с чем будем считать: а) востребованным обеспечение их сопоставимости с денежными оценками исключаящего асимметрию настоящего периода времени, причем на основе измерителя, корректно игнорирующего еще и потенциально неодинаковые уровни денежных оценок, для чего разумно использовать относительный (приходящийся на единицу национальной валюты) показатель, характеризующий однородные объекты разных размеров — денежные оценки будущих событий; б) действия по идентификации и наделению денежных оценок будущих событий временной сопоставимостью, измерению ущербов/выгод и потенциала их наступления раскрывают понимание инвестиционного проекта, способствующее принятию/отклонению решения об осуществлении.

Теперь составим более конкретизированное представление о воплощении инвестиционного проекта как о генераторе событий. Во-первых, он имеет устанавливаемый обладателем (под которым будем понимать инвестора) предполагаемый/требуемый для осуществления промежутков времени, что сравнимо с ограниченным сроком полезного использования. Во-вторых, задаваемыми со стороны инвестора исходными параметрами инвестиционного проекта выступают генерируемые им денежные оценки будущих событий в виде поступлений денежных средств за единичный период времени и выплат денежных средств за единичный период времени, в связи с чем возникающие как отрицательные/положительные сальдо денежных средств ущербы/выгоды разумно считать изменением (уменьшением/увеличением) богатства инвестора. В-третьих, измерителем, корректно игнорирующим потенциально неодинаковые уровни генерируемых инвестиционным проектом поступлений денежных средств за единичный период времени и выплат денежных средств за единичный период времени, является заданная инвестором ставка временной сопоставимости денежных оценок. В-четвертых, измеряемое в денежном выражении изменение богатства инвестора, очевидно, выступает результатом осуществления инвестиционного проекта, иначе говоря, его эффектом. В-пятых, для понимания заинтересованности/незаинтересованности инвестора в осуществлении инвестиционного проекта необходимо измерить не только генерируемый им эффект, причем в исключительной асимметрии денежной оценке настоящего периода времени, но и выбрать предпочтительный (очевидно, наименее опасный, однако можно сказать, что наиболее безопасный) способ достижения эффекта.

Таким образом, принимая во внимание изложенное, в качестве постановки проблемы укажем на наличие генерируемых инвестиционным проектом поступлений денежных средств за единичный период времени и выплат денежных средств за единичный период времени в виде потенциальных сценариев, не раскрытых через концепцию и инструментарий увеличения, но с учетом потенциала уменьшения богатства инвестора как релевантного для него результата. Тогда целью видится разработка исключительного экспертного вмешательства как в интерпретацию результата/эффекта, так и в исходные данные подхода по выявлению через количественное измерение пределов генерируемого инвестиционным проектом результата/эффекта, их анализа и выбора предпочтительного способа достижения. Отсюда уместно обозначить задачи, фиксирующие структуру и научные границы настоящего исследования; б) обзор литературы по выбранной проблеме; а) изложение элементов, формализующих процесс выявления эффекта и анализа сценариев развития инвестиционного проекта, включая выбор предпочтительного способа достижения генерируемого результата; в) обсуждение особенностей, ограничений и перспектив развития выдвигаемых решений.

## Дискуссионные вопросы

Прежде всего определимся с пониманием измерения эффекта, иначе говоря, оценкой эффективности. Ее объяснения прослеживаются в двух направлениях. Изначальный взгляд на эффективность как на феномен (по крайней мере, в области экономики) представили Х. Эмерсон (H. Emerson) [1], понимающий под ней способность к достижению желаемого результата. Отсюда уместно трактовать эффективность инвестиционного проекта как его способность к увеличению богатства инвестора. Однако Р. Сиклз, В. Зеленюк (R. Sickles, V. Zelenyuk) [2] заявляют эффективность еще и в качестве показателя, а Е. А. Штеле, О. Б. Вечерковская [3] приводят обзор таких показателей, связанных с измерением частных результатов. Соответственно, с учетом требований об установлении границ результата и обеспечении временной сопоставимости поступлений денежных средств за единичный период времени и выплат денежных средств за единичный период времени, генерируемых инвестиционным проектом, причем подверженных отклонениям, в связи с которыми возникают разные сценарии его развития, уместно заявить в качестве показателя эффективности чистую приведенную стоимость (в том числе при наиболее благоприятном/неблагоприятном исходе инвестиционного проекта), показывающую в денежном выражении изменение (уменьшение/увеличение) богатства инвестора в случае осуществления инвестиционного проекта. Первое упоминание и схожую трактовку, но при этом неадаптированную к настоящему исследованию математическую формализацию выбранного показателя эффективности предлагает И. Фишер (I. Fisher) [4], однако Дж. Б. Уильямс (J. B. Williams) [5] развивает методологию временной сопоставимости денежных оценок через их дисконтирование — понижение уровня за счет выраженной в долях единицы ставки. Определение ее размера достойно отдельного исследования, в связи с чем напомним о принятом допущении, согласно которому инвестор задает ставку временной сопоставимости денежных оценок в качестве исходного параметра, однако укажем на нерешенные проблемы дисконтирования: а) чистая приведенная стоимость (в том числе при наиболее благоприятном/неблагоприятном исходе инвестиционного проекта) является условной оценкой; б) при серии смен знаков (плюс/минус или минус/плюс) у сальдо денежных средств чистая приведенная стоимость (в том числе при наиболее благоприятном/неблагоприятном исходе инвестиционного проекта) теряет экономический смысл (может расти при росте ставки временной сопоставимости денежных оценок).

Теперь определимся с пониманием эталонного сценария развития инвестиционного проекта, когда отсутствуют любые искажающие влияния на генерируемые им денежные оценки. В такой ситуации было бы уместно предположить, что поступления денежных средств за единичный период времени и выплаты денежных средств за единичный период времени были бы подобны аннуитету, который впервые упоминает и обсуждает Т. Б. Спрэг (T. B. Sprague) [6]

применительно к займу, платежи в счет погашения которого имеют неизменную величину при любых искажающих влияниях. Отметим умозрительность данного сравнения, однако оно еще будет востребовано, если учесть, что даже задаваемые инвестором в качестве исходных данных поступления денежных средств за единичный период времени и выплаты денежных средств за единичный период времени содержат отклонения от эталонного/аннуитетного уровня, а В. А. Яцко, Х. Э. Кочарли [7] посредством математических решений трансформируют чистую приведенную стоимость в бессрочный аннуитет. В продолжение отметим, что Э. А. Асяева [8] также прибегает к подобной аналогии в смежной области, связанной с инвестиционными решениями, а О. А. Шлегель [9] освещает возможности математического выполнения таких задач. Не будем расширять список примеров, подтверждающий уместность подобных сравнений. Они допустимы.

Далее ответим на вопрос: каков шанс развития одного сценария достижения эффекта? М. В. Зарубицкий, В. А. Конюхов [10] допускают экспертную оценку, а Л. И. Шинкарева, А. В. Плахов [11], отказываясь от вычислений, допускают экспертное вмешательство в интерпретацию генерирования событий, неизбежно искажающее потенциальный результат. Это, напомним, исключается целью настоящего исследования, как и отсутствие доверия к отдельным компонентам статистики из-за их неопределенного/экспертного происхождения, на представление о которой опираются В. П. Карандашов, А. А. Матвеева [12]. Однако воспользуемся идеей, изложенной Ю. А. Анохиной [13], указывающей, что шанс развития одного сценария уменьшается при увеличении их общего количества, а А. И. Орлов [14] склоняется к равномерному распределению сценариев достижения результата, с чем можно согласиться, если принять мнение, которого придерживается Т. А. Сибгатуллин (Т. А. Sibgatullin) [15], о случайной (когда недоступны для понимания причинно-следственные связи) генерации событий и необходимости выявления отклонений, сопровождающих достижение результата под влиянием фоновых воздействий на исходные данные.

В обозначенных условиях будем считать лишенным смысла выявление каждого сценария достижения эффекта из их общего количества, как и учета всех отмеченных А. О. Костылевым, Л. В. Скопиной [16] факторов (из числа идентифицированных) при формировании сценария. Здесь видится достаточным установить пределы генерируемого инвестиционным проектом эффекта, иначе говоря, выявить сценарии, подразумевающие наихудший/наилучший (с позиции максимального уменьшения/увеличения богатства инвестора) результат осуществления инвестиционного проекта. На данную мысль в неадаптированном виде наводят М. Ю. Стернин, Г. И. Шепелев [17], а попытка подобного решения приводится Ю. В. Забайкиным [18], причем понимания оценки именно пределов формирования результата не обнаруживается.

Наконец, можно установить пределы эффекта, генерируемого инвестиционным проектом, не только в рамках одного способа осуществления. Например,

если инвестиционный проект требует привлечения займа, то его погашение допустимо предусмотреть на основе разных схем. Отсюда число пределов эффекта, генерируемого инвестиционным проектом, будет определяться числом схем, что потребует и позволит принять решение о выборе предпочтительного способа осуществления инвестиционного проекта. В абстрактном виде обзор правил выбора представляют Е. В. Абрамов, Т. А. Мороз [19]. Однако исключаящими экспертное вмешательство в интерпретацию результата являются правила, которые изложили А. Вальд (A. Wald) [20], а также Л. Сэвидж (L. Savage) [21], которые и адаптируем к настоящему исследованию.

## Материалы и методы

Напомним, инвестиционный проект в течение предполагаемого/требуемого для осуществления промежутка времени генерирует поступления денежных средств за единичный период времени и выплаты денежных средств за единичный период времени, в связи с чем в качестве показателя эффективности принимается чистая приведенная стоимость (в том числе при наиболее благоприятном/неблагоприятном исходе инвестиционного проекта), которая посредством денежной оценки (например, в национальной валюте) отражает изменение (уменьшение/увеличение) богатства инвестора при осуществлении инвестиционного проекта. Заявленный показатель эффективности поддается вычислению с помощью формул (1)–(3):

$$PV_{CIF} = \sum_{t=1}^n \frac{CIF_t}{(1+R)^t}, \quad (1)$$

$$PV_{COF} = \sum_{t=1}^n \frac{COF_t}{(1+R)^t}, \quad (2)$$

$$NPV = PV_{CIF} - PV_{COF}, \quad (3)$$

где  $PV_{CIF}$  — приведенная стоимость поступлений денежных средств;

$t = 1, \dots, n$  — предполагаемый/требуемый для осуществления промежутков времени;

$CIF_t$  — поступления денежных средств за единичный период времени  $t$ ;

$R$  — ставка временной сопоставимости денежных оценок;

$PV_{COF}$  — приведенная стоимость выплат денежных средств;

$COF_t$  — выплаты денежных средств за единичный период времени  $t$ ;

$NPV$  — чистая приведенная стоимость.

Чистая приведенная стоимость с учетом знака «плюс»/«минус» фиксирует величину, на которую приведенная стоимость поступлений денежных средств и приведенная стоимость выплат денежных средств отличаются друг от друга. Соответственно, если величина чистой приведенной стоимости: а) положительная, то предполагается увеличение богатства инвестора; б) отрицательная, то предполагается уменьшение богатства инвестора; в) нулевая, то предполагается неизменность богатства инвестора.

Далее объясним логику образования сценариев развития инвестиционного проекта. Допустим, он осуществляется по эталонному в пределах настоящего исследования сценарию, генерируя в течение предполагаемого/требуемого для осуществления промежутка времени эталонный/аннуитетный уровень поступлений денежных средств, когда отсутствуют деформирующие его воздействия, а также эталонный/аннуитетный уровень выплат денежных средств, когда отсутствуют деформирующие его воздействия. Отсюда чистая приведенная стоимость примет эталонное численное значение, математическая формализация которого не требуется из-за условности такого допущения. Однако генерируемые инвестиционным проектом денежные оценки подвержены разнообразным деформирующим воздействиям (например, налоговым, инфляционным/дефляционным и т. п.), из-за которых поступления денежных средств за единичный период времени могут сформироваться как больше, так и меньше эталонного/аннуитетного уровня, соответственно, аналогичным образом выплаты денежных средств за единичный период времени могут сформироваться как больше, так и меньше эталонного/аннуитетного уровня. В результате определяемая с помощью формулы (3) чистая приведенная стоимость может оказаться как больше, так и меньше эталонного численного значения, напомним, являющегося условностью. Очевидно, что каждый сценарий развития инвестиционного проекта приведет к своему исходу, иначе говоря, к результату (общее конечное множество которых определяется количеством сценариев развития инвестиционного проекта), характеризующему уникальным значением чистой приведенной стоимости. При этом, если вспомнить об отсутствии достоверной статистики о шансах формирования результата инвестиционного проекта, будет уместно согласиться с высказанным ранее предположением о необязательности/нерелевантности выявления чистой приведенной стоимости по каждому (в рамках их конечного множества) сценарию развития инвестиционного проекта. Однако инвестиционный проект неизбежно способен генерировать эффект в рамках своих границ.

Отсюда перейдем к формализации лишь пределов генерируемого инвестиционным проектом результата. Напомним, если шанс развития инвестиционного проекта по одному сценарию уменьшается при увеличении их общего количества, соответственно, выявление каждого сценария перестает быть релевантной задачей, чего не скажешь о формировании чистой приведенной стоимости в границах минимума/максимума, фиксирующих способность инвестиционного проекта генерировать эффект в рамках теоретически правдоподобного развития событий. Первый (очевидно, нижний/минимальный)

предел возникает при наименьших/минимальных поступлениях денежных средств за единичный период времени и наибольших/максимальных выплатах денежных средств за единичный период времени. Данная ситуация характеризует формирование чистой приведенной стоимости при наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта. Второй (очевидно, верхний/максимальный) предел возникает при наибольших/максимальных поступлениях денежных средств за единичный период времени и наименьших/минимальных выплатах денежных средств за единичный период времени. Данная ситуация характеризует формирование чистой приведенной стоимости при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта. Как следствие, расчет чистой приведенной стоимости при наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта производится посредством формул (4), (6), (8), (10), соответственно, расчет чистой приведенной стоимости при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта производится посредством формул (5), (7), (9), (11):

$$\mu_{CIF} = \frac{1}{n} \times \sum_{t=1}^n CIF_t, \quad (4)$$

$$\mu_{COF} = \frac{1}{n} \times \sum_{t=1}^n COF_t, \quad (5)$$

$$\sigma_{CIF} = \sqrt{\frac{1}{n} \times \sum_{t=1}^n (CIF_t - \mu_{CIF})^2}, \quad (6)$$

$$\sigma_{COF} = \sqrt{\frac{1}{n} \times \sum_{t=1}^n (COF_t - \mu_{COF})^2}, \quad (7)$$

$$CV_{CIF} = \frac{\sigma_{CIF}}{\mu_{CIF}}, \quad (8)$$

$$CV_{COF} = \frac{\sigma_{COF}}{\mu_{COF}}, \quad (9)$$

$$NPV_{neg} = NPV - CV_{CIF} \times PV_{CIF} - CV_{COF} \times PV_{COF}, \quad (10)$$

$$NPV_{pos} = NPV + CV_{CIF} \times PV_{CIF} + CV_{COF} \times PV_{COF}, \quad (11)$$

где  $\mu_{CIF}$  — средний уровень поступлений денежных средств;  
 $\mu_{COF}$  — средний уровень выплат денежных средств;  
 $\sigma_{CIF}$  — стандартное отклонение поступлений денежных средств;  
 $\sigma_{COF}$  — стандартное отклонение выплат денежных средств;

$CV_{CIF}$  — коэффициент вариации поступлений денежных средств;

$CV_{COF}$  — коэффициент вариации выплат денежных средств;

$NPV_{neg}$  — чистая приведенная стоимость при наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта;

$NPV_{pos}$  — чистая приведенная стоимость при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта.

Напомним, эталонный (являющийся условностью) в пределах настоящего исследования сценарий предполагает отсутствие искажающих влияний на генерируемые инвестиционным проектом денежные оценки. Если так, то инвестиционный проект способен генерировать в течение предполагаемого/требуемого для осуществления промежутка времени оцениваемый на основе формулы (4), заменяющей аннуитет (когда не допускаются деформирующие его воздействия), неизменный/постоянный средний уровень поступлений денежных средств и оцениваемый на основе формулы (5), заменяющей аннуитет (когда не допускаются деформирующие его воздействия), неизменный/постоянный средний уровень выплат денежных средств. Однако в силу разнообразных причин эталонные/аннуитетные уровни могут оказаться недостижимыми; более того, генерируемые инвестиционным проектом поступления денежных средств за единичный период времени и выплаты денежных средств за единичный период времени могут сформироваться с отклонениями даже от заданного инвестором предполагаемого уровня, напомним, могут подвергнуться деформации. Ее мерой выступает вычисляемое на основе формулы (6) стандартное отклонение поступлений денежных средств, которое отражает средний разброс поступлений денежных средств за единичный период времени относительно среднего уровня поступлений денежных средств, а также вычисляемое на основе формулы (7) стандартное отклонение выплат денежных средств, которое отражает средний разброс выплат денежных средств за единичный период времени относительно среднего уровня выплат денежных средств.

Теперь объясним логику образования границ генерируемого инвестиционным проектом эффекта и для начала обратим внимание на параметры, связывающие распределение заданных инвестором поступлений денежных средств за единичный период времени и выплат денежных средств за единичный период времени по сценариям развития инвестиционного проекта. Во-первых, это вычисляемый посредством формулы (8) коэффициент вариации поступлений денежных средств, который в данном случае является универсальным показателем, поскольку отражает среднее отклонение, потенциально возникающее при генерировании инвестиционным проектом единицы стоимости абстрактного поступления денежных средств, при этом способного воплощаться либо в виде среднего уровня поступлений денежных средств, либо в виде поступлений денежных средств за единичный период времени, либо в виде приведенной стоимости поступлений денежных средств. Соответственно,

если рассчитан обозначенный универсальный показатель, то в качестве результата умножения приведенной стоимости поступлений денежных средств на коэффициент вариации поступлений денежных средств можно получить максимальное значение потенциального отклонения генерируемой инвестиционным проектом приведенной стоимости поступлений денежных средств. Во-вторых, это вычисляемый посредством формулы (9) коэффициент вариации выплат денежных средств, который в данном случае является универсальным показателем, поскольку отражает среднее отклонение, потенциально возникающее при генерировании инвестиционным проектом единицы стоимости абстрактной выплаты денежных средств, при этом способной воплощаться либо в виде среднего уровня выплат денежных средств, либо в виде выплат денежных средств за единичный период времени, либо в виде приведенной стоимости выплат денежных средств. Соответственно, если рассчитан обозначенный универсальный показатель, то в качестве результата умножения приведенной стоимости выплат денежных средств на коэффициент вариации выплат денежных средств можно получить максимальное значение потенциального отклонения генерируемой инвестиционным проектом приведенной стоимости выплат денежных средств. Во взаимосвязанном виде названные максимальные значения потенциальных отклонений отражены как произведения в правой части формулы (10), а также в правой части формулы (11).

## Результаты

Наконец, имеются два сценария развития инвестиционного проекта, которые при прочих равных условиях не вызывают сомнений о рекомендациях по принятию или непринятию инвестиционного проекта к осуществлению, что вытекает из решений, получаемых с помощью формулы (10), (11), когда инвестиционный проект способен генерировать исключительно либо ущерб, либо выгоду. В первом случае, если чистая приведенная стоимость при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта имеет отрицательное числовое значение, то и чистая приведенная стоимость при наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта неизбежно обладает отрицательным числовым значением. Следовательно, имеющийся способ осуществления инвестиционного проекта неприемлем, поскольку предполагает уменьшение богатства инвестора. Во втором случае, если чистая приведенная стоимость при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта имеет положительное числовое значение, то и чистая приведенная стоимость при наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта неизбежно обладает положительным числовым значением. Следовательно, такой способ осуществления инвестиционного проекта приемлем, поскольку предполагает увеличение богатства инвестора.

Однако есть противоречие, блокирующее решение о принятии или непринятии инвестиционного проекта к осуществлению и возникающее в ситуации, когда инвестиционный проект способен генерировать как ущерб, так и выгоду, иначе говоря, если в рамках имеющегося по умолчанию единственного способа осуществления инвестиционного проекта чистая приведенная стоимость при наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта имеет отрицательное числовое значение, а чистая приведенная стоимость при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта имеет положительное числовое значение. Соответственно, возникает ситуация, когда богатство инвестора либо уменьшится, либо увеличится. Тогда для решения возникшей проблемы требуется повысить информативность процесса выявления и анализа сценариев развития инвестиционного проекта. Это можно сделать, если ввести возможность выбора наименее опасного (наиболее безопасного) варианта. В данном случае надо предложить один или несколько дополнительных способов осуществления инвестиционного проекта, применив представленный выше инструментарий формализации границ генерируемого эффекта в виде чистой приведенной стоимости. Если в одном из способов осуществления инвестиционного проекта появится сценарий, генерирующий только выгоду, напомним, положительное значение чистой приведенной стоимости при наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта, а также положительное значение чистой приведенной стоимости при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта, то именно способ осуществления инвестиционного проекта, содержащий обозначенный сценарий, способен увеличить богатство инвестора, следовательно, является предпочтительным, иначе говоря, наименее опасным (наиболее безопасным) для инвестора. Однако в ситуации, когда проблема сохраняется, то есть здесь богатство инвестора может либо уменьшиться, либо увеличиться, а инвестиционный проект по-прежнему способен генерировать как ущерб, так и выгоду, но уже в рамках каждого способа осуществления инвестиционного проекта, напомним, тогда чистая приведенная стоимость при наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта имеет отрицательное числовое значение, соответственно, чистая приведенная стоимость при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта имеет положительное числовое значение. В обозначенном случае предпочтительный, то есть наименее опасный (наиболее безопасный) способ осуществления инвестиционного проекта может быть выбран в рамках адаптированного с помощью таблицы 1 правила минимизации максимально возможных потерь либо в рамках адаптированного с помощью таблицы 2 правила минимизации упущенной выгоды.

Для выбора предпочтительного способа осуществления инвестиционного проекта на основе адаптации правила минимизации максимально возможных потерь, напомним, исключающего экспертное вмешательство в интерпретацию результата, требуется таблица 1, в которой по каждому результату развития событий отмечается (например, жирным шрифтом на сером фоне) минимальное

Таблица 1

Распределение чистой приведенной стоимости

Результат развития событий	Способ осуществления инвестиционного проекта			
	СОИП <sub>x</sub>	...	СОИП <sub>y</sub>	...
Наиболее неблагоприятный исход инвестиционного проекта	$NPV_{neg} < 0$	...	$NPV_{neg, min} < 0$	...
Предполагаемый исход инвестиционного проекта	$NPV_{min}$	...	$NPV$	...
Наиболее благоприятный исход инвестиционного проекта	$0 < NPV_{pos}$	...	$0 < NPV_{pos}$	...

Таблица 2

Распределение чистой приведенной стоимости

Результат развития событий	Способ осуществления инвестиционного проекта			
	СОИП <sub>x</sub>	...	СОИП <sub>y</sub>	...
Наиболее неблагоприятный исход инвестиционного проекта	$NPV_{neg, max} < 0$	...	$NPV_{neg} < 0$	...
	$NPV_{neg, max} - NPV_{neg, max} = 0$	...	$NPV_{neg, max} - NPV_{neg, max} = \Delta_{neg, max}$	...
Предполагаемый исход инвестиционного проекта	$NPV$	...	$NPV$	...
	$NPV_{max} - NPV = \Delta_{max}$	...	$NPV_{max} - NPV = \Delta$	...
Наиболее благоприятный исход инвестиционного проекта	$0 < NPV_{pos}$	...	$0 < NPV_{pos, max}$	...
	$NPV_{pos, max} - NPV_{pos} = \Delta_{pos}$	...	$NPV_{pos, max} - NPV_{pos, max} = 0$	...

значение чистой приведенной стоимости: а) для наиболее неблагоприятного исхода инвестиционного проекта —  $NPV_{neg, min}$ ; б) для предполагаемого исхода инвестиционного проекта —  $NPV_{min}$ ; в) для наиболее благоприятного исхода инвестиционного проекта —  $NPV_{pos, min}$ . Зафиксированные по каждому результату развития событий минимальные значения чистой приведенной стоимости ранжируются либо по возрастанию, либо по убыванию. В качестве предпочтительного, то есть наименее опасного (наиболее безопасного) для инвестора выбирается способ осуществления инвестиционного проекта, которому соответствует максимальное значение чистой приведенной стоимости из ранжированных минимальных значений чистой приведенной стоимости. Допустим, в случае  $NPV_{neg, min} < NPV_{min} < NPV_{pos, min}$  либо  $NPV_{pos, min} > NPV_{min} > NPV_{neg, min}$  предпочтительным становится способ осуществления инвестиционного проекта  $COИП_2$ , являясь наименее опасным (наиболее безопасным) для инвестора.

Есть и альтернативный вариант адаптации правила минимизации максимально возможных потерь. Если в рамках каждого способа осуществления инвестиционного проекта фиксируются отрицательные значения чистой приведенной стоимости, допустим, как в таблице 1, на наиболее неблагоприятном исходе инвестиционного проекта, а по всем остальным результатам развития событий фиксируются положительные значения чистой приведенной стоимости, то предпочтительным, иначе говоря, наименее опасным (наиболее безопасным) для инвестора, видится способ осуществления инвестиционного проекта с наиболее близким к нулю (минимальным по модулю) значением чистой приведенной стоимости из совокупности отрицательных значений чистой приведенной стоимости.

Для выбора предпочтительного способа осуществления инвестиционного проекта на основе адаптации правила минимизации упущенной выгоды, напомним, исключающего экспертное вмешательство в интерпретацию результата, требуется таблица 2, в которой по каждому результату развития событий отмечается (например, жирным шрифтом без фона) максимальное значение чистой приведенной стоимости: 1) для наиболее неблагоприятного исхода инвестиционного проекта —  $NPV_{neg, max}$ ; 2) для предполагаемого исхода инвестиционного проекта —  $NPV_{max}$ ; 3) для наиболее благоприятного исхода инвестиционного проекта —  $NPV_{pos, max}$ . Зафиксированные по каждому результату развития событий значения чистой приведенной стоимости вычитаются (обратим внимание, отдельно, а не нарастающим итогом) из соответствующего именно данному результату развития событий максимального значения чистой приведенной стоимости. По каждому результату развития событий отмечается (например, жирным шрифтом на сером фоне) максимальная разность: 1) для наиболее неблагоприятного исхода инвестиционного проекта —  $\Delta_{neg, max}$ ; 2) для предполагаемого исхода инвестиционного проекта —  $\Delta_{max}$ ;

3) для наиболее благоприятного исхода инвестиционного проекта —  $\Delta_{pos, max}$ . Зафиксированные по каждому результату развития событий максимальные разности ранжируются либо по возрастанию, либо по убыванию. В качестве предпочтительного, то есть наименее опасного (наиболее безопасного) для инвестора выбирается способ осуществления инвестиционного проекта, которому соответствует минимальное значение разности из ранжированных максимальных значений разностей. Допустим, в случае  $\Delta_{max} < \Delta_{pos, max} < \Delta_{neg, max}$  или  $\Delta_{neg, max} > \Delta_{pos, max} > \Delta_{max}$  предпочтительным становится способ осуществления инвестиционного проекта  $COIP_x$ , являясь наименее опасным (наиболее безопасным) для инвестора.

Обратим внимание на заложенный в правило минимизации упущенной выгоды потенциал неработоспособности. Прежде всего, представляется затруднительной экономическая интерпретация зафиксированных в таблице 2 результатов вычитания для наиболее неблагоприятного исхода инвестиционного проекта, поскольку возникающие разности формируются при вычитании отрицательных значений чистой приведенной стоимости из наименьшего по модулю отрицательного значения чистой приведенной стоимости, после чего и получаются положительные значения разностей, которые представляются, судя по названию правила, мерами упущенной выгоды. Однако ее не может быть на наиболее неблагоприятном исходе развития событий из-за фиксации на нем выраженного через чистую приведенную стоимость ущерба, который физически не способен быть причиной упущенной выгоды. В общем, вопрос о понимании зафиксированных разностей оставим без обсуждения и будем считать их количественными параметрами, обеспечивающими выполнение процедуры выбора предпочтительного, то есть наименее опасного (наиболее безопасного) для инвестора способа осуществления инвестиционного проекта. Кроме того, если по одному из результатов развития событий, что обычно бывает на предполагаемом исходе инвестиционного проекта (а данный вариант будет наблюдаться как в таблице 1, так и в таблице 2), фиксируется единая величина чистой приведенной стоимости, подчеркнем, во всех способах осуществления инвестиционного проекта (изложение такого примера является избыточным, поскольку усложнило бы ход исследования, но не повлияло бы на его итоги), то предпочтительным окажется любой (при необходимости выбрать лишь один в рамках таблицы 2) способ осуществления инвестиционного проекта. Такое возможно, например, при привлечении займа, во-первых, имеющего одинаковый размер в каждом способе осуществления инвестиционного проекта; во-вторых, погашаемого по разным схемам, когда каждая соответствует своему способу осуществления инвестиционного проекта; в-третьих, платежи в счет погашения займа и чистая приведенная стоимость рассчитаны по единой для всех способов осуществления инвестиционного проекта ставке временной сопоставимости денежных оценок, причем в рамках метода сложных процентов. Разумеется, в данной ситуации адаптированное правило

минимизации упущенной выгоды окажется неработоспособным в отличие от всегда работоспособного и более простого по выполнению адаптированного правила минимизации максимально возможных потерь.

Заметим, что итогом применения изложенных процедур анализа сценариев развития инвестиционного проекта может стать противоречие, исключающее выбор предпочтительного способа осуществления инвестиционного проекта, как в представленных здесь случаях, когда в соответствии с адаптированным правилом минимизации максимально возможных потерь предпочтительнее вариант  $COIP_z$  (см. табл. 1), однако в соответствии с адаптированным правилом минимизации упущенной выгоды предпочтительнее вариант  $COIP_x$  (см. табл. 2). Тем не менее метод выявления и анализа сценариев развития инвестиционного проекта может использоваться в качестве самостоятельного решения по выбору предпочтительного способа осуществления инвестиционного проекта, а может и дополнять другие методы, от обсуждения которых воздержимся.

## Заключение

Обобщая, отметим, что выявление и анализ сценариев развития является методом, позволяющим как измерить границы эффективности инвестиционного проекта, так и выбрать предпочтительный способ осуществления инвестиционного проекта в условиях неопределенности достижения результата. Обзор научных источников подтверждает данную мысль, поскольку в них приводятся способы улучшения метода выявления и анализа сценариев развития, хотя это и выдается за улучшение состояния самих объектов. Настоящее исследование также совершенствует процесс выявления и анализа сценариев развития, предлагая решения, исключающие экспертное вмешательство как в исходные данные, так и в интерпретацию результатов измерения эффективности инвестиционного проекта, позволяя избежать внесения искажающих воздействий на инвестиционный проект, лишь меняющих представление о неопределенности генерирования эффекта. В частности, предлагается инструментарий, теоретически позволяющий действовать в условиях неопределенности, но не устраняющий ее в отношении инвестиционного проекта. Решения формализуются через адаптированное применение процедур выбора предпочтительного способа осуществления инвестиционного проекта: а) либо посредством адаптированного правила минимизации максимально возможных потерь; б) либо посредством адаптированного правила минимизации упущенной выгоды. При этом одновременное применение процедур выбора может оказаться взаимно блокируемым, хоть и требующим единого измерения результата в пределах границ эффективности инвестиционного проекта, причем для всех способов его осуществления. Установление пределов результата производится на основе адаптированных показателей: а) чистой приведенной стоимости при наиболее

неблагоприятном исходе инвестиционного проекта — для нижней/минимальной границы эффективности; б) чистой приведенной стоимости при наиболее благоприятном исходе инвестиционного проекта — для верхней/максимальной границы эффективности. При этом адаптированное правило минимизации упущенной выгоды из-за врожденных математических недостатков и проблемы интерпретации упущенной выгоды менее привлекательно, а отсюда более ограничено для практического использования по сравнению с адаптированным правилом минимизации максимально возможных потерь. Однако анализ проблем применения названных правил, как и имеющихся альтернативных вариантов, достоин отдельного исследования с интеграцией в представленный здесь процесс выявления границ эффективности инвестиционного проекта.

### Список источников

1. Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York: The Engineering Magazine, 1912. 423 p.
2. Sickles R., Zelenyuk V. Measurement of productivity and efficiency. New York: Cambridge University Press, 2019. 601 p.
3. Штеле Е. А., Вечерковская О. Б. К вопросу о понятии «эффективность» // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. Вып. 5. С. 935–947.
4. Fisher I. The rate of interest. New York: Macmillan, 1907. 442 p.
5. Williams J. B. The theory of investment value. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938. 613 p.
6. Sprague T. V. On the value of annuities payable half-yearly, quarterly, etc. (Part III) // Journal of the Institute of Actuaries. 1867. № 5. P. 305–324.
7. Яцко В. А., Кочарли Х. Э. Сравнительный анализ инвестиционных проектов различной продолжительности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2017. № 2 (39). С. 191–194.
8. Асяева Э. А. Пенсионные аннуитеты для программ социальной поддержки сотрудников высшей школы // Банковские услуги. 2011. № 7. С. 26–32.
9. Шлегель О. А. Алгоритмизация и программирование аннуитетных финансовых функций // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2008. № 4. С. 215–219.
10. Зарубицкий М. В., Конюхов В. А. Имитационная модель оценки риска разработки учетной информационной системы методом сценариев // Новая наука: опыт, традиции, инновации. 2016. № 12-1. С. 72–74.
11. Шинкарева Л. И., Плахов А. В. Неформализованные методы анализа риска инвестиционного проекта // Экономические и гуманитарные науки. 2010. № 4 (219). С. 8–11.
12. Карандашов В. П., Матвеева А. А. Метод сценариев в оценке инвестиционных проектов // Вестник Пермского государственного технического университета. Прикладная математика и механика. 2010. № 15. С. 104–113.
13. Анохина Ю. А. Метод сценариев в стратегическом управлении // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 1-2. С. 97–101.

14. Орлов А. И. Распределения реальных статистических данных не являются нормальными // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 117. С. 71–90.
15. Sibgatullin T. A. prospective analysis of company's financial results for managerial purposes // *Innovation & Investment*. 2020. № 4. P. 130–134.
16. Костылев А. О., Скопина Л. В. Модели комплексного учета факторов неопределенности при принятии инвестиционных решений в нефтегазовой отрасли // *Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления*. 2015. № 2. С. 214–230.
17. Стернин М. Ю., Шепелев Г. И. Анализ сценариев в методе обобщенных интервальных оценок // *Таврический вестник информатики и математики*. 2008. № 2. С. 195–201.
18. Аналитический обзор метода вероятностного дерева сценариев. Способ оценки стоимости минерально-сырьевых ресурсов методом вероятностного дерева сценариев / Ю. В. Забайкин и др. // *Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт*. 2017. № 8. С. 87–91.
19. Абрамов Е. В., Мороз Т. А. Математические основы принятия решений в условиях неопределенности // *Вестник Волжского института экономики, педагогики и права*. 2022. № 2. С. 36–41.
20. Wald A. Statistical decision functions which minimize the maximum risk // *The Annals of Mathematics*. 1945. Vol. 46. № 2. P. 265–280.
21. Savage L. The theory of statistical decision // *Journal of the American Statistical Association*. 1951. Vol. 46. Iss. 253. P. 55–67.

### References

1. Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York: The Engineering Magazine, 1912. 423 p.
2. Sickles R., Zelenyuk V. Measurement of productivity and efficiency. New York: Cambridge University Press, 2019. 601 p.
3. Shtele E. A., Veчерkovskaya O. B. K voprosu o ponyatii "e`ffektivnost'" // *E`konomicheskij analiz: teoriya i praktika*. 2017. T. 16. Vy`p. 5. S. 935–947.
4. Fisher I. The rate of interest. New York: Macmillan, 1907. 442 p.
5. Williams J. B. The theory of investment value. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938. 613 p.
6. Sprague T. B. On the value of annuities payable half-yearly, quarterly, etc. (Part III) // *Journal of the Institute of Actuaries*. 1867. № 5. P. 305–324.
7. Yaczko V. A., Kocharli X. E`. Sravnitel`ny`j analiz investicionny`x proektov razlichnoj prodolzhitel`nosti // *Biznes. Obrazovanie. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa*. 2017. № 2 (39). S. 191–194.
8. Asyaeva E`. A. Pensionny`e annuitety` dlya programm social`noj podderzhki sotrudnikov vy`sshej shkoly` // *Bankovskie uslugi*. 2011. № 7. S. 26–32.
9. Shlegel` O. A. Algoritmizaciya i programmirovaniye annuitetny`x finansovy`x funkcij // *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo universiteta servisa. Seriya: E`konomika*. 2008. № 4. S. 215–219.
10. Zarubiczkij M. V., Konyuxov V. A. Imitacionnaya model` ocenki riska razrabotki uchetnoj informacionnoj sistemy` metodom scenarijev // *Novaya nauka: opy`t, tradicii, innovacii*. 2016. № 12-1. S. 72–74.

11. Shinkareva L. I., Plaxov A. V. Neformalizovanny'e metody` analiza riska investicionnogo proekta // E`konomicheskie i gumanitarny'e nauki. 2010. № 4 (219). S. 8–11.
12. Karandashov V. P., Matveeva A. A. Metod scenariyev v ocenke investicionny`x proektov // Vestnik Permskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta. Prikladnaya matematika i mexanika. 2010. № 15. S. 104–113.
13. Anoxina Yu. A. Metod scenariyev v strategicheskome upravlenii // Sovremenny`e tendencii v e`konomie i upravlenii: novy`j vzglyad. 2010. № 1-2. S. 97–101.
14. Orlov A. I. Raspredeleniya real`ny`x statisticheskix dannyx ne yavlyayutsya normal`ny`mi // Politematicheskij setevoy e`lektronny`j nauchny`j zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2016. № 117. S. 71–90.
15. Sibgatullin T. A. prospective analysis of company`s financial results for managerial purposes // Innovation & Investment. 2020. № 4. P. 130–134.
16. Kosty`lev A. O., Skopina L. V. Modeli kompleksnogo ucheta faktorov neopredelennosti pri prinyatii investicionny`x reshenij v neftegazovoj otrasli // Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta e`konomiki i upravleniya. 2015. № 2. S. 214–230.
17. Sternin M. Yu., Shepelev G. I. Analiz scenariyev v metode obobshhenny`x interval`ny`x ocenok // Tavricheskij vestnik informatiki i matematiki. 2008. № 2. S. 195–201.
18. Analiticheskij obzor metoda veroyatnostnogo dereva scenariyev. Sposob ocenki stoimosti mineral`no-sy`r`evy`x resursov metodom veroyatnostnogo dereva scenariyev / Yu. V. Zabajkin [i dr.] // Aktual`ny`e problemy` i perspektivy` razvitiya e`konomiki: rossijskij i zarubezhny`j opyt. 2017. № 8. S. 87–91.
19. Abramov E. V., Moroz T. A. Matematicheskie osnovy` prinyatiya reshenij v usloviyax neopredelennosti // Vestnik Volzhskogo instituta e`konomiki, pedagogiki i prava. 2022. № 2. S. 36–41.
20. Wald A. Statistical decision functions which minimize the maximum risk // The Annals of Mathematics. 1945. Vol. 46. № 2. P. 265–280.
21. Savage L. The theory of statistical decision // Journal of the American Statistical Association. 1951. Vol. 46. Iss. 253. P. 55–67.

### *Информация об авторе / Information about the author*

**Максим Иванович Лисица** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры безопасности факультета безопасности и таможни, Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия.

**Maxim Ivanovich Lisitsa** — Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Department of Security of Faculty of Security and Customs, North-West Institute of Management — a branch of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russia.

lisitsa@sknt.ru

УДК 334.021

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-128-144

## ГЕНЕЗИС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СУЩНОСТИ КАТЕГОРИИ «БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ» В КОНТЕКСТЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

**Елена Сергеевна Блохина**

Сибирский государственный индустриальный университет,  
Новокузнецк, Россия,  
belselena2016@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4568-005X>

**Татьяна Викторовна Петрова**

Сибирский государственный индустриальный университет,  
Новокузнецк, Россия,  
ptrvt@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5399-9060>

***Аннотация.*** Актуальность исследования заключается в необходимости научного определения категории «благотворительные услуги» в контексте процессного подхода, когда предметом изучения является результат их реализации. Используя метод терминологического анализа данных при применении компилятивного подхода, проанализированы основные нормативно-правовые акты и экономические теории, на которых основывается обоснование категории «благотворительные услуги», представлено ее авторское определение. Сделан вывод о том, что все благотворительные услуги на основании группировки по признаку взаимодействия фондов с ресурсами можно разделить на два вида: услуги, оказываемые фондом донорам, и услуги, оказываемые фондом реципиентам.

***Ключевые слова:*** благотворительные услуги, благотворительный фонд, доноры, реципиенты

UDC334.021

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-128-144

## THE GENESIS OF THE ECONOMIC ESSENCE OF THE CATEGORY “CHARITABLE SERVICES” IN THE CONTEXT OF THE PROCESS APPROACH

**Elena Sergeevna Blokhina**

Siberian State Industrial University,  
Novokuznetsk, Russia,  
belselena2016@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4568-005X>

**Tatiana Viktorovna Petrova**

Siberian State Industrial University,  
Novokuznetsk, Russia,  
ptrvt@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5399-9060>

**Abstract.** The relevance of the study lies in the need for a scientific definition of the category of “charitable services” in the context of a process approach, where the subject of study is the result of their implementation. Using the method of terminological data analysis and a compilation approach, the main legal acts and economic theories that form the basis for the definition of the category of “charitable service” have been analyzed, and an author’s definition has been presented. It has been concluded that all charitable services can be divided into two types based on the interaction between funds and resources: services provided by the fund to donors and services provided by the fund to recipients.

**Keywords:** charitable services, charitable foundation, donors, recipients

### Введение

Благотворительные услуги, реализуемые благотворительными фондами (БФ), играют важную роль в современном обществе, поскольку результат таких услуг представлен в виде помощи и поддержки их получателям, способствуя удовлетворению потребностей как реципиентов, так и доноров.

В современных научных и нормативных источниках дается определение социальных услуг с позиции самой деятельности, без привязки к результату их реализации, приводятся разнообразные виды и классификации услуг (социально-бытовые, социально-медицинские, социально-психологические и пр.). При этом в научной литературе не дается определения категории «благотворительные услуги» с позиции процессного подхода, когда акцент смещается на результат, достигнутый при оказании услуг БФ.

Цель настоящего исследования заключается в обосновании определения категории «благотворительные услуги» в контексте процессного подхода.

Ключевым моментом в развитии БФ является формирование достаточного ресурсного потенциала, предназначенного для передачи во внешнюю среду (реципиентам) и для собственного потребления (выплата заработной платы, административно-хозяйственные расходы и пр.). Поэтому актуальность определения дефиниции «благотворительные услуги» с позиции процессного подхода, позволяющего оценить результат оказания услуг для его усовершенствования, обосновывается необходимостью исследования экономических основ функционирования и повышения эффективности работы благотворительных фондов.

В условиях современного развития социально ориентированных организаций, особенно благотворительных фондов, все большее значение приобретает анализ эффективности их деятельности. Для подобной оценки требуется не только учет объема ресурсов, направленных на оказание помощи, но и оценка конечных результатов благотворительной деятельности.

Однако без четкого определения категории благотворительных услуг с позиции результативности невозможно установить критерии оценки их эффективности, а следовательно, и повысить качество предоставляемой поддержки.

Выделение собственной дефиниции «благотворительные услуги» с фокусом на результат позволит в дальнейшем сформировать систему показателей, по которым можно измерять и сравнивать достижения благотворительных фондов. Это будет способствовать повышению прозрачности и ответственности благотворительной деятельности, а также выявлению наиболее эффективных практик и моделей работы БФ, что, в свою очередь, скажется на эффективности формирования и использования ресурсного потенциала фондов и повысит доверие к ним со стороны доноров и реципиентов.

Кроме того, четкое определение категории благотворительных услуг с позиционной точки зрения является ключевым элементом для разработки методов оценки стоимости и эффективности оказания помощи, поскольку подобная оценка способствует оптимизации распределения ресурсов и повышению устойчивости фондов в условиях ограниченности ресурсов.

Таким образом, формирование дефиниции категории благотворительных услуг с позиционной точки зрения обеспечит более системный и научно обоснованный подход к развитию благотворительной деятельности, что необходимо для повышения ее социального и экономического вклада в развитие общества.

## **Методы и материалы исследования**

В качестве метода исследования использовался метод терминологического анализа при применении компилятивного подхода. С его помощью раскрыта сущность категории «благотворительные услуги» посредством обнаружения и уточнения значений и смыслов терминов «услуга», «благотворительность», «фонды» в современных нормативно-правовых актах и научных исследованиях.

В рамках компилятивного подхода изучены применяемые разными авторами формулировки категории «благотворительные услуги», а затем путем заимствования фрагментов и добавления авторских смыслов сконструирована собственная уточненная формулировка и научно обосновано определение категории благотворительных услуг.

## Обзор научной литературы

В экономике предоставление услуг рассматривается и как динамический процесс, охватывающий все стадии взаимодействия с потребителем, и как сама деятельность, проявляющаяся в предоставлении нематериальных ценностей. В настоящем исследовании услуги рассматриваются с процессной точки зрения, когда объектом изучения является конечный результат их реализации.

Определение категории «благотворительные услуги» как процесса может основываться на различных теориях и подходах: теории благотворительности, социальном подходе, экономическом подходе, общей теории занятости, процента и денег Дж. Кейнса, теории о рабочих взаимодействиях, теории мотивации и эффективности труда Э. Мэйо, принципах сервисно-доминирующей логики М. А. Акаки, Р. Луша и С. Л. Варго.

1. Теория благотворительности — это концепция, разработанная различными авторами, рассматривавшими благотворительность как способ улучшения социальной и экономической среды.

Одним из известных мыслителей, работавших в области теории благотворительности, является Франсуа-Мари Вольтер [1]. В своих трудах он подчеркивал важность благотворительности как средства помощи нуждающимся и создания более справедливого общества. Применительно к концепции Ф.-М. Вольтера благотворительные услуги следует рассматривать в парадигме распределения ресурсов благотворительных фондов во внешнюю среду, то есть их передачи реципиентам.

Другим известным автором, работавшим в этой области, был английский философ и экономист Адам Смит [2], автор теории экономического либерализма. В его работе «Богатство наций» (1776) фокусируется внимание на преимуществах свободного рынка и разделения труда. А. Смит утверждал, что благотворительность и поддержка общественных проектов могут быть выгодными для общества в целом, так как это способствует улучшению условий жизни и развитию экономики. С позиции А. Смита возможно рассмотреть услуги благотворительных фондов в следующем ключе: бенефициаром результатов благотворительных услуг могут являться не только реципиенты (люди, нуждающиеся в чем-либо), но и доноры, передающие ресурсы в фонды, поскольку их участие в благотворительной деятельности повышает уровень социальной значимости реализуемого ими бизнеса, что напрямую влияет на экономическую стабильность и развитие компании-донора.

Современные исследователи также внесли свой вклад в развитие теории благотворительности. Они исследовали различные аспекты благотворительной деятельности, такие как мотивация жертвователей, эффективность благотворительных программ и их влияние на общество.

В результате исследований трудов по теории благотворительности были выявлены различные подходы к оказанию благотворительных услуг:

1. Филантропический подход, где донор представлен состоятельным человеком, мотивацией которого является его желание принимать участие в решении социально значимых проблем в обществе [3]. В рамках описываемого подхода можно отметить таких ученых, как Р. Випкинг (P. Wierking), Ф. Хэнди (F. Handy), С. Парк (S. Park), М. Ноймайр (M. Neumayr), Р. Беккерс (R. Bekkers), С. Бетманн (S. Bethmann) и их соавторов, которые в 2021 г. провели масштабное кросс-национальное исследование по изучению мотивации доноров из числа состоятельных жертвователей. Исследование доказало устойчивую связь их желания участвовать в благотворительной деятельности с возможностью влияния на позитивные социально-общественные изменения [4].

2. Общественный подход, изучающий объединение группы людей, которые финансируют решения определенных социальных проблем в обществе. А. М. Эйкенберри (A. M. Eikenberry) и соавторы в статье «Краткий обзор: влияние совместных благотворительных акций» (“Snapshot: the impact of giving together”) изучали эффект создания кругов (giving circles), когда существует некое объединение людей, совместно принимающих решения о финансировании социальных проектов [5].

3. Стратегический подход, где донор представлен частной компанией, мотивацией которой является реализация части своей корпоративной стратегии. М. Е. Портер (M. E. Porter) и М. Р. Крамер (M. R. Kramer) в статье «Большая идея: создание общей ценности. Как переосмыслить капитализм и дать толчок волне инноваций и роста» (“The Big Idea: creating shared value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth”) обосновывают интеграцию социальной деятельности свою бизнес-стратегию компаний через создание общей ценности (shared value), где благотворительность рассматривается не только в контексте пожертвования, а в качестве инструмента долгосрочного конкурентного преимущества [6].

Таким образом, согласно постулатам теории благотворительности, благотворительные фонды как организации сферы благотворительных услуг функционируют, с одной стороны, для удовлетворения потребностей доноров в решении социально значимых проблем общества или корпоративных задач бизнеса, с другой — для удовлетворения потребностей реципиентов в преодолении сложной жизненной ситуации.

2. Социальный подход рассматривает благотворительные услуги как средство решения социальных проблем и улучшения общественного благосостояния [7]. Он подчеркивает социальную значимость и вклад благотворительных услуг в справедливость, равенство и социальное развитие.

Данный подход ориентирован на решение конкретных проблем и потребностей людей в социальных слоях, оказавшихся в уязвимом положении. Он направлен на предоставление не только материальной помощи, но и различных услуг, которые помогут этим людям вернуться к нормальной жизни.

Одним из известных авторов в рамках социального подхода является Мухаммад Юнус [8]. Он основал банк «Грамин» в Бангладеш, который предоставляет микрокредиты людям с низким доходом, не имеющим доступа к традиционным банковским услугам. Благодаря этому проекту множество людей смогли развить свое дело, улучшить жилищные условия и обеспечить себе достойный уровень жизни.

Современные отечественные исследования значительно расширили границы социального подхода, уделяя более пристальное внимание глубинным психологическим механизмам благотворительности. Например, Екатерина Александровна Настина изучает феномен теплого свечения как проявление эмоций радости и удовлетворения, которые человек испытывает, помогая другим. Ее работа, основанная на подтвержденных эмпирических данных, доказывает, что участие в благотворительной деятельности напрямую связано с ростом личного счастья и благополучия, поскольку создает петлю положительной обратной связи [9].

Итак, социальный подход к благотворительным услугам позволяет сформулировать мысль о том, что в России, как и во всем мире, в настоящее время происходит повышение ценности нематериальных (нефинансовых) ресурсов в составе ресурсного потенциала БФ, поскольку интеллектуальное волонтерство, в ряде случаев, может способствовать не только более эффективному решению социальных проблем, но и работать на их устранение в корне.

Социальный подход к реализации благотворительных услуг также подчеркивает гипотезу, обоснованную в работах Яниса Петцингера и Тобиаса Юнга, о том, что благотворительные фонды оказывают услуги и донорам, и реципиентам. Так, в научной статье указанных авторов «Взаимность вознаграждается: совершенствование процесса предоставления грантов посредством филантропии, основанной на взаимоотношениях» (“In reciprocity, we trust: Improving grantmaking through relational philanthropy”) утверждается, что реляционная филантропия представляет собой форму взаимного обмена дарами, при котором «как благодетели, так и получатели получают ценность от совместно создаваемого, контекстно-ориентированного обмена дарами: получатели получают филантропические ресурсы (время, деньги, таланты, связи) с большим контролем над расходами, в то время как благодетели получают знания из первых рук, которые могут использоваться для разработки будущих стратегий и практик финансирования» (“both benefactors and beneficiaries receive value from the co-created, context-driven gift exchange: beneficiaries receive philanthropic resources (time, treasure, talent, ties) with more control over spending, while the benefactors gain grassroots insights that can inform future funding policies and practices”) [10].

3. Лауреат Нобелевской премии Пол Самуэльсон — основоположник концепции общественных благ, сыгравший решающую роль в формализации экономического подхода к общественным благам и обосновании их отличий от частных благ. Его работа «Чистая теория общественных расходов» (1954) заложила основу для понимания характеристик и проблем, связанных с общественными благами [11].

Во второй половине XX в. представитель классической экономической школы Джеймс Андреони [12] обосновал экономический подход к благотворительным услугам, согласно которому благотворительные услуги имеют экономическую ценность и способствуют созданию общественного блага, а также оказывают существенное влияние на экономику, рост и развитие общества.

Экономический подход к благотворительным услугам предполагает анализ затрат и выгод от предоставления таких услуг, оценку их воздействия на общество и рассмотрение эффекта распределения ресурсов для максимизации общего благосостояния общества [13]. Этот подход часто предполагает оценку эффекта благотворительных программ и мероприятий по удовлетворению социальных потребностей и достижению долгосрочных устойчивых результатов.

Итак, согласно идее экономического подхода, благотворительные услуги являются одним из инструментов эффективного распределения ресурсов в обществе. Значит, передача ресурсов донорами — юридическими лицами благотворительным фондам, с одной стороны, является затратами доноров, но, с другой стороны, зачастую наблюдается положительный экстернальный эффект, когда лояльность потребителей к брендам и продукции, выпускаемой донорами, увеличивается только потому, что доноры участвуют в благотворительной деятельности. Таким образом, БФ оказывают услуги донорам — юридическим лицам, где доноры взамен переданных ими пожертвований получают увеличение прибыли, что в целом приводит к максимизации общего благосостояния общества.

4. В качестве одного из основных методологических положений общей теории занятости, процента и денег Джон Мейнард Кейнс обосновал решение проблемы равновесия в макроэкономике с позиции изучения эффективного спроса [14].

Так, БФ, изучая эффективный спрос доноров на потенциальные услуги, которые фонды могут им оказать, получают возможность смоделировать экономически выгодную модель сотрудничества, предложив потенциальным донорам — юридическим лицам востребованную и нужную услугу в обмен на пожертвование. При этом управляющие подсистемы БФ должны проводить анализ экономических показателей внутренней и внешней подсистем системы функционирования доноров — юридических лиц, применяя индивидуальный подход к каждому донору.

Государственное вмешательство в экономику, необходимое с точки зрения Дж. Кейнса, также находит отражение в деятельности благотворительных организаций: государственная система льгот для благотворителей предусматривает дополнительные мотивационные стимулы доноров — юридических лиц за участие в решении общественно значимых социальных проблем страны.

5. Теория о рабочих взаимодействиях и теория мотивации и эффективности труда Элтона Мэйо [7, 15] легла в основу разработки стимулов для волонтеров и сотрудников БФ, направленных на повышение продуктивности их труда в реализацию благотворительных услуг, что в конечном счете приведет к эффективному управлению ресурсным потенциалом фондов. Идея удовлетворения эмоциональных потребностей работников для повышения производительности труда, высказанная Э. Мэйо, согласуется с идеей настоящего исследования о необходимости выявления потребностей волонтеров с целью предоставления им индивидуального плана работы в фонде, способного удовлетворить личные потребности, что отразится на качестве реализуемых фондом благотворительных услуг.

6. Принципы сервисно-доминирующей логики выдвинуты Мелиссой А. Акака, Робертом Лушем и Стефаном Л. Варго [16, 17] относительно совместной деятельности людей по обмену услугами, которая создает дополнительную ценность для каждого участника обмена и приносит им взаимную выгоду. На идеях, отраженных в статьях «Сложность контекста: подход к международному маркетингу с использованием сервисных экосистем» (“The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing”) и «Эволюция к новой доминирующей логике маркетинга» (“Evolving to a new dominant logic for marketing”), основано определение благотворительной услуги, сформулированное в настоящем исследовании.

Принципы сервисно-доминирующей логики [16] позволили утверждать, что необходима разработка различных, индивидуальных, эффективных подходов к оказанию благотворительных услуг донорам и реципиентам с позиции ориентации на создание взаимных ценностей:

- для получателей благотворительных услуг (реципиентов);
- для благотворительных фондов, выступающих производителями благотворительных услуг;
- для доноров, которым предоставляется услуга по приему ресурсного потенциала.

Причем основное внимание направлено не на результат благотворительной услуги (переданное пожертвование), а на процесс ее создания, при котором все участники получают определенные ценности (выгоды).

Следовательно, благотворительная услуга выступает единицей обмена: донор меняет услугу по приему элементов ресурсного потенциала на услугу по удовлетворению собственных индивидуальных стимулов, например на повышение узнаваемости бренда, тогда как реципиент меняет услугу по формированию, например, узнаваемости бренда донора на услугу по передаче ему пожертвования от фонда. В свою очередь, БФ в обмен на услуги по приему и использованию ресурсного потенциала получает услуги по укреплению собственного бренда, развитию ресурсного потенциала, что способствует стабильному поступлению ресурсов.

В результате подобного обмена, что соотносится с первой аксиомой (FP1) М. А. Акака, Р. Луша и С. Л. Варго [16], возникает ценность для каждого участника процесса обмена благотворительными услугами: для донора — увеличение прибыли, для реципиента — помощь в преодолении сложной жизненной ситуации, для БФ — возможность формирования достаточного ресурсного потенциала для ведения уставной деятельности.

Опираясь на принципы сервисно-доминирующей логики, можно утверждать, что финансовый ресурс, полученный донорами в качестве дополнительной прибыли, реципиентами в качестве пожертвования или фондами в качестве элемента ресурсного потенциала, выступает в качестве права на получение услуг в будущем, то есть является формой косвенного обмена услугами.

В целом определение благотворительных услуг в контексте процессного подхода может быть основано на различных теориях и подходах, учитывая их социальную значимость, экономическую ценность, удовлетворение потребностей и ориентацию на заинтересованные стороны.

## Результаты исследования

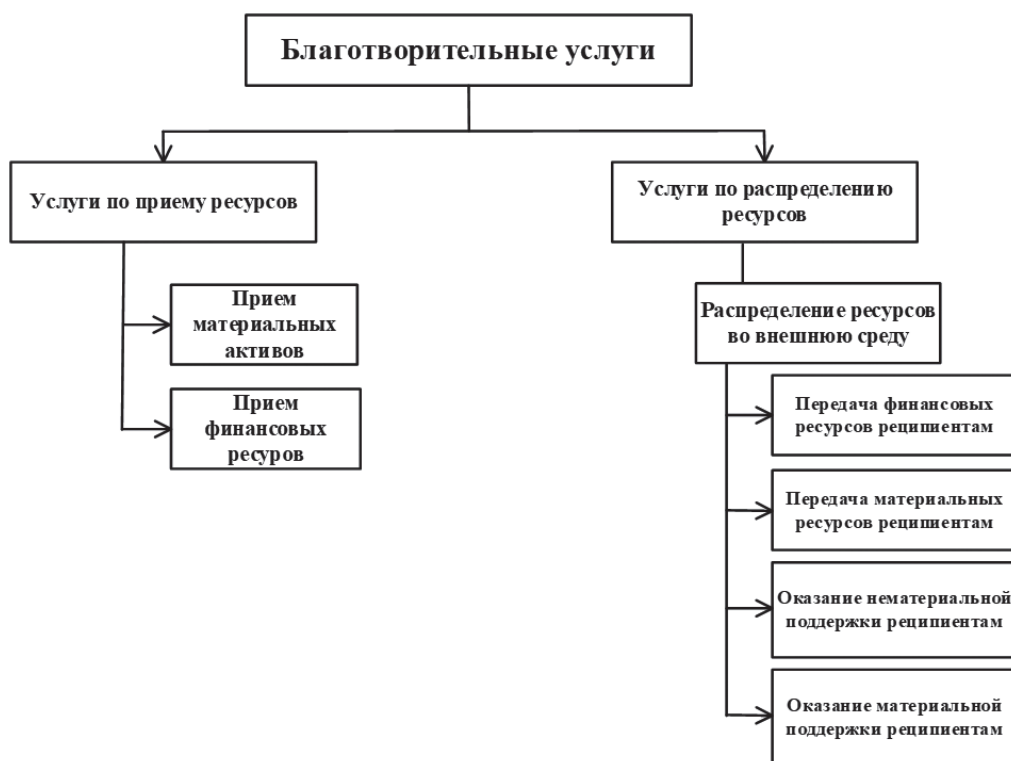
Проблематика понятийного аппарата сферы благотворительных услуг заключается в отсутствии научного определения благотворительной услуги в контексте процессного подхода, что влечет трудности с выявлением общих признаков рассматриваемых услуг, установлением связей между элементами, а также с определением степени влияния внешних факторов на процесс производства и результат реализации услуг. Итак, необходимо формализовать понятие «благотворительные услуги» в контексте процессного подхода, для чего обратимся к законодательным материалам.

Зачастую под благотворительными услугами понимается процесс передачи каких-либо ресурсов (материальных и нематериальных) благотворительным фондом реципиентам, которые могут быть представлены различными субъектами (физическими и юридическими лицами, организациями, представителями флоры и фауны и пр.). Тем не менее, согласно нормативному определению, приведенному в Федеральном законе от 11.08.1995 (в ред. от 07.10.2022) № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»<sup>1</sup>, благотворительная деятельность — это добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки. Процесс получения и привлечения благотворительным фондом ресурсов для их дальнейшей передачи реципиентам также является одной из форм благотворительной деятельности.

<sup>1</sup> Гарант. URL: [ivo.garant.ru/#/document/104232/paragraph/22762:0](https://ivo.garant.ru/#/document/104232/paragraph/22762:0) (дата обращения: 10.01.2026).

Согласно принципам сервисно-доминирующей логики М. А. Акака, Р. Луша и С. Л. Варго [16], ценность услуги проявляется не в ее материальном результате (деньги, вещи и пр.), а в создании взаимной ценности для участников обмена услугами. Следовательно, необходимо такое разделение благотворительных услуг, которое предусматривало бы возможность выделения и оценки полученных ценностей для всех участников обмена услугами (доноров, реципиентов и благотворительного фонда).

Итак, учитывая специфические характеристики благотворительных услуг и принимая во внимание нормативное значение термина «благотворительная деятельность» (которое включает в себя не только процесс передачи части ресурсов БФ реципиентам, но и прием ресурсов от доноров), в настоящей работе предложено классифицировать благотворительные услуги в контексте процессного подхода на два вида: услуги по приему ресурсов, оказываемые фондом донорам, и услуги по распределению ресурсов во внешнюю среду (передача ресурса реципиентам) (рис.).



Источник: составлено авторами.

Рис. Виды благотворительных услуг

Для разработки классификации применялся иерархический метод, заключающийся в последовательном делении заданного множества объектов (услуг БФ) на подчиненные классификационные подмножества (группировки). Все услуги, произведенные БФ, можно разделить на следующие виды (см. рис.):

1. Услуги по приему ресурсов, которые БФ оказывает донорам, реализуя заявленные стимулы для участия в благотворительной деятельности. В результате оказания услуг по приему ресурсов БФ получает ценность в виде формирования своего ресурсного потенциала, то есть, во-первых, пополняется материальными и финансовыми ресурсами, часть из которых (не более 20 %) может распределяться на собственные нужды фонда и инвестирование; во-вторых, формируется деловая репутация фонда, которая обуславливает привлечение новых доноров и новых ресурсов в будущем.

2. Услуги по распределению ресурсов оказываются фондом реципиентам и представляют собой передачу им определенных элементов ресурсного потенциала:

- передача финансовых ресурсов реципиентам может заключаться в оплате лечения, операций, реабилитации, иной финансовой помощи для решения сложной жизненной ситуации, в которой оказался реципиент;

- передача материальных ресурсов реципиентам подразумевает передачу определенных вещественных объектов (костыли, инвалидные коляски, специализированная кровать и пр.);

- оказание материальной поддержки реципиентам заключается в выполнении работ работниками фонда в интересах реципиента (ремонт крыши, очистка снега, заготовка дров и пр.) за счет материальных, трудовых и/или финансовых ресурсов фонда;

- оказание нематериальной поддержки реципиентам за счет трудовых, финансовых ресурсов и нематериальных активов фонда, которая подразумевает бесплатное оказание внимания со стороны работников фонда (беседы, проявление сочувствия, сопереживания, проведение развлекательных мероприятий для улучшения настроения и отвлечения реципиента от болезни и пр.) и оказания интеллектуальных услуг (юридические, информационные, специализированные, например компьютерная помощь и пр.).

Процесс оказания благотворительной услуги может варьироваться в зависимости от ее характера, конкретной организации или участвующих лиц и зачастую сопровождается положительным экстернальным эффектом как для всех участников обмена услугами, так и для общества в целом.

Под экстернальным эффектом (внешним воздействием) в экономике понимаются издержки или выгоды, возникающие у третьих лиц (не участвующих напрямую) в результате реализуемой экономической деятельности [3]. В контексте благотворительных услуг экстернальные эффекты особенно важны, поскольку они часто формируют основную ценность и оправдание для финансирования благотворительности.

При оказании благотворительных услуг экстернальные эффекты могут быть как положительными (позитивные экстерналии), так и отрицательными (негативные экстерналии), хотя в сфере благотворительности преобладают именно положительные эффекты.

Под положительными экстернальными эффектами (позитивными экстерналиями) благотворительных услуг понимаются выгоды, которые получают люди или общество в целом, не являющиеся непосредственными получателями благотворительной помощи:

1. Снижение преступности. Благотворительные программы, направленные на поддержку молодежи из неблагополучных семей или на предоставление образовательных возможностей, могут снижать уровень преступности в обществе.

2. Улучшение здоровья населения. БФ, занимающиеся профилактикой заболеваний или продвижением здорового образа жизни, могут способствовать улучшению общественного здоровья, что благоприятствует формированию более продуктивной рабочей силы, уменьшению государственных затрат на здравоохранение и пр.

3. Повышение уровня образования. Благотворительные программы, предоставляющие стипендии или бесплатное образование, способствуют повышению уровня образования в обществе, формируя пул конкурентоспособных на рынке труда молодых людей, вовлеченных в общественную жизнь.

4. Сохранение окружающей среды. БФ, занимающиеся охраной окружающей среды, могут приносить пользу всему человечеству, сохраняя природные ресурсы, способствуя снижению загрязнений, борясь с изменением климата и пр.

5. Развитие культуры и искусства. Благотворительная поддержка музеев, театров и других культурных учреждений позволяет сохранять и развивать культурное наследие, делая его доступным для широкой публики.

6. Снижение социальной напряженности. Благотворительные программы, направленные на поддержку уязвимых групп населения, могут способствовать улучшению социальной сплоченности и снижению социальной напряженности в обществе.

7. Снижение распространения болезней. БФ, занимающиеся вакцинацией, просвещением о гигиене и улучшении санитарных условий, предотвращают распространение опасных заболеваний.

Отрицательные экстернальные эффекты (негативные экстерналии) благотворительных услуг менее распространены и обычно возникают в результате непреднамеренных последствий или нерационального формирования и использования ресурсного потенциала БФ:

1. Создание зависимости от помощи. Применение нерациональных механизмов использования ресурсного потенциала может создать у реципиентов зависимость от благотворительности, лишая их стимула к самостоятельной работе и развитию.

2. Неэффективное распределение ресурсов БФ. В этом случае помощь не достигает тех, кто в ней больше всего нуждается.

3. Конкуренция между БФ. Если несколько организаций оказывают одинаковые услуги в одном районе, это может привести к конкуренции и дублированию усилий, снижая эффективность всей благотворительной деятельности.

4. Непреднамеренные последствия для местных рынков, когда, например, предоставление бесплатной одежды или продуктов питания может негативно повлиять на местных производителей, подрывая их бизнес.

5. Усиление социальной поляризации. Неправильно нацеленные благотворительные кампании могут случайно усугубить социальную поляризацию, если они, например, создают впечатление, что одна группа населения получает неза заслуженное преимущество над другой.

Учет экстерналийных эффектов благотворительных услуг имеет решающее значение для:

- обоснования финансирования, поскольку понимание положительных экстерналий благотворительных услуг помогает убедить доноров (государство, частных лиц, компании) в необходимости их участия в благотворительной деятельности;

- оценки эффективности, так как оценка благотворительных программ должна учитывать не только прямые результаты, но и экстерналийные эффекты;

- разработки более эффективных благотворительных проектов с учетом экстерналий;

- предотвращения негативных последствий, поскольку понимание возможных негативных экстерналий помогает разрабатывать такие благотворительные проекты, которые минимизируют риск их возникновения.

Итак, экстерналийные эффекты при оказании благотворительных услуг играют ключевую роль, поскольку понимание этих эффектов, как положительных, так и отрицательных, необходимо для эффективной благотворительной деятельности и достижения максимального положительного воздействия на общество.

В результате оказания услуг по распределению ресурсов для реципиента создается социально значимое благо, причем вследствие экстерналийного эффекта, объясняемого также с позиции постулатов сервисно-доминирующей логики [16], для самого фонда формируются следующие элементы его ресурсного потенциала: нематериальные активы и трудовые ресурсы — и укрепляется возможность для их дальнейшего прироста.

Параллельно с работой по производству услуг для доноров и реципиентов БФ использует часть ресурсов (не более 20 %) для собственного потребления (выплата заработной платы, оплата коммунальных, арендных платежей и пр.) и для формирования прироста ресурсов (инвестирование), что совокупно формирует ресурсный потенциал благотворительного фонда.

Рассмотренные виды услуг БФ редко встречаются в чистом виде. Например, при оказании материальной помощи на лечение ребенка помимо финансовой помощи оказываются консультативные услуги, уделяется внимание его семье, возможна работа волонтеров по уходу или транспортировке ребенка [18].

Благотворительные услуги находятся в прямой взаимосвязи с ресурсным потенциалом БФ: для производства каждого вида услуги требуется использование одного или нескольких элементов ресурсного потенциала (ресурсов).

Помимо расхода части ресурсов БФ для создания благотворительной услуги, можно заметить и его накопление, характерное при ее реализации.

Так, например, для оказания благотворительной услуги по распределению ресурсов во внешнюю среду требуется одновременное или выборочное использование таких элементов ресурсного потенциала, как трудовые ресурсы, финансовые ресурсы, нематериальные активы. В процессе оказания благотворительной услуги по распределению ресурсов во внешнюю среду реципиенту и после его завершения можно наблюдать увеличение нематериальных активов в части деловой репутации БФ, инновационных ресурсов. При этом прослеживается тенденция прямой зависимости качества оказанной благотворительной услуги и процента накопления различных элементов ресурсного потенциала фонда.

Таким образом, разработанная классификация благотворительных услуг (см. рис.) позволяет выявить взаимосвязь благотворительной услуги с накоплением и расходом ресурсов БФ, что дает понимание влияния эффективности оказания услуг на формирование ресурсного потенциала фонда [19].

Поскольку результат благотворительной деятельности заключается в производстве благотворительной услуги, а сущность благотворительной услуги, согласно принципам сервисно-доминирующей логики [16], заключается в создании индивидуальных ценностей для каждого участника обмена услугами, которые сами по себе выступают в качестве права на получение услуг в будущем, то в настоящей работе под благотворительными услугами понимается результат экономических отношений между благотворительным фондом, донорами и реципиентами в процессе формирования (аккумулирования) и использования ресурсного потенциала благотворительного фонда по следующим направлениям: собственно передача элементов ресурсного потенциала реципиентам; потребление элементов ресурсного потенциала для поддержания функционирования фонда; инвестирование для прироста элементов ресурсного потенциала, предназначенного реципиентам.

Из определения категории «благотворительные услуги» в контексте процессного подхода, разработанного в настоящем исследовании, следует, что благотворительный фонд является посредником между теми, кто желает оказывать безвозмездную помощь, и теми, кто в ней нуждается. Следовательно, благотворительный фонд как элемент сферы услуг оказывает посреднические услуги, аккумулируя и формируя материальные и нематериальные активы, трудовые и финансовые ресурсы (элементы ресурсного потенциала фонда) от доноров для передачи определенной части ресурсов реципиентам. Те элементы ресурсного потенциала БФ, которые не передаются реципиентам, благотворительный фонд использует для стабильного функционирования и развития самой организации (материальное стимулирование сотрудников, повышение их квалификации, создание материально-технической базы и пр.) и инвестирования для прироста ресурсов, предназначенных реализации уставных целей фонда.

## Заключение

В результате проведенного исследования были:

- изучены основные законодательные и нормативные акты, экономические подходы, теории и принципы, при помощи которых возможно объяснить суть категории «благотворительные услуги» в контексте процессного подхода;
- разработана классификация благотворительных услуг;
- проанализированы положительные и отрицательные экстерналильные эффекты, сопровождающие процесс реализации благотворительных услуг;
- обосновано определение категории «благотворительные услуги» в контексте процессного подхода — это результат экономических отношений между благотворительным фондом, донорами и реципиентами в процессе формирования (аккумулирования) и использования ресурсного потенциала благотворительного фонда по следующим направлениям: собственно передача элемента ресурсного потенциала реципиентам; потребление элементов ресурсного потенциала для поддержания функционирования фонда; инвестирование для прироста элементов ресурсного потенциала, предназначенного реципиентам.

Дальнейшие исследования направлены на установление экономических взаимосвязей между качеством и количеством оказываемых благотворительных услуг с формированием ресурсного потенциала благотворительного фонда.

## Список источников

1. Вольтер: статьи и материалы / пер. с фр.; под ред. М. П. Алексева. Л.: ЛГУ, 1947. 224 с.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. с англ. М.: Эксмо, 2009. 956 с.
3. Сидоренко Е. Н. Практикум по истории экономических учений. Ростов н/Д.: ДГТУ, 2020. 84 с.
4. Global philanthropy: does institutional context matter for charitable giving? / P. Wierking [et. al.] // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2021. № 50 (1). P. 1–32. <https://doi.org/10.1177/0899764021989444>
5. Snapshot: the impact of giving together / A. M. Eikenberry [et. al.] // *Public Administration Faculty Publications*. 2009. № 41. P. 37–44. URL: <https://digitalcommons.unomaha.edu/pubadfacpub/41> (дата обращения: 18.05.2026).
6. Porter M. E., Kramer M. R. The Big Idea: creating shared value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth // *Harvard Business Review*. 2011. № 89 (1–2). P. 62–77.
7. Бурганова Л. А., Савкина Е. Г. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления. М.: ИНФРА-М, 2012. 110 с.
8. Юнус М., Жоли А. Создавая мир без бедности: социальный бизнес и будущее капитализма / пер. И. В. Савельева. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 306 с.
9. Настина Е. А. Когда помощь в радость: модераторы взаимосвязи просоциального поведения и удовлетворенности жизнью // *Социологический журнал*. 2022. Т. 28. № 3. С. 57–71. <https://doi.org/10.19181/socjour.2022.28.3.9151>

10. Petzinger J., Jung T. In reciprocity, we trust: Improving grantmaking through relational philanthropy // *Journal of Philanthropy and Marketing*. 2024. Vol. 29. № 2. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1840>
11. Samuelson P. A. The pure theory of public expenditure // *The Review of Economics and Statistics*. 1954. Vol. 36. № 4. P. 387–389.
12. Andreoni J. Impure altruism and donations to public goods: a theory of warm-glow giving // *The Economic Journal*. 1990. Vol. 100. № 401. P. 464–477.
13. English W. Can welfare economics justify corporate philanthropy? Proposing the philanthropy multiplier as a metric for evaluating corporate philanthropic expenditures // *Business Ethics Quarterly*. 2024. № 34 (3). P. 440–470.
14. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / пер. с англ. М.: Бизнеском, 2013. 408 с.
15. Mayo G. E. The irrational factor in society // *Journal of Personnel Research*. 1923. Vol. 1 № 10. P. 419–426.
16. Akaka M. A., Vargo S., Lusch P. The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing // *Journal of International Marketing*. 2013. № 21 (4). P. 1–20. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0032>
17. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing // *Journal of Marketing* 2004. Vol. 68 (1). P. 1–17.
18. Блохина Е. С., Петрова Т. В. Особенности взаимодействия управляющей и управляемой подсистем благотворительного фонда // *Экономика и менеджмент систем управления*. 2018. № 3-2 (29). С. 204–211.
19. Блохина Е. С., Петрова Т. В. Классификация благотворительных фондов // *Аудит и финансовый анализ*. 2019. № 5. С. 164–169.

### References

1. Vol'ter: stat'i i materialy` / per. s. fr.; pod red. M. P. Alekseeva. L.: LGU, 1947. 224 s.
2. Smit A. Issledovanie o prirode i prichinax bogatstva narodov / per. s angl. M.: E`ksmo, 2009. 956. s.
3. Sidorenko E. N. Praktikum po istorii e`konomicheskix uchenij. Rostov n/D.: DGTU, 2020. 84 s.
4. Global philanthropy: does institutional context matter for charitable giving? / P. Wiepking [et. al.] // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2021. № 50 (1). P. 1–32. <https://doi.org/10.1177/0899764021989444>
5. Snapshot: te impact of giving together / A. M. Eikenberry [et. al.] // *Public Administration Faculty Publications*. 2009. № 41. P. 37–44. URL: <https://digitalcommons.unomaha.edu/pubadfacpub/41> (дата обращения: 18.05.2026).
6. Porter M. E., Kramer M. R. The Big Idea: creating shared value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth // *Harvard Business Review*. 2011. № 89 (1–2). P. 62–77.
7. Burganova L. A., Savkina E. G. E`lton Me`jo: teoretik i praktik upravleniya. M.: INFRA-M, 2012. 110 s.
8. Yunus M., Zholi A. Sozdavaya mir bez bednosti: social`ny`j biznes i budushhee kapitalizma / per. I. V. Savel`eva. M.: Al`pina Pablisherz, 2010. 306 s.

9. Nastina E. A. Kogda pomoshh` v radost` : moderatory` vzaimosvyazi prosocial`no-go povedeniya i udovletvorennosti zhizn`yu // Sociologicheskij zhurnal. 2022. T. 28. № 3. S. 57–71. <https://doi.org/10.19181/socjour.2022.28.3.9151>
10. Petzinger J., Jung T. In reciprocity, we trust: Improving grantmaking through relational philanthropy // Journal of Philanthropy and Marketing. 2024. Vol. 29. № 2. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1840>
11. Samuelson P. A. The pure theory of public expenditure // The Review of Economics and Statistics. 1954. Vol. 36. № 4. P. 387–389.
12. Andreoni J. Impure altruism and donations to public goods: a theory of warm-glow giving // The Economic Journal. 1990. Vol. 100. № 401. P. 464–477.
13. English W. Can welfare economics justify corporate philanthropy? Proposing the philanthropy multiplier as a metric for evaluating corporate philanthropic expenditures // Business Ethics Quarterly. 2024. № 34 (3). P. 440–470.
14. Kejns Dzh. M. Obshhaya teoriya zanyatosti, procenta i deneg / per. s angl. M.: Bizneskom, 2013. 408 s.
15. Mayo G. E. The irrational factor in society // Journal of Personnel Research. 1923. Vol. 1 № 10. P. 419–426.
16. Akaka M. A., Vargo S., Lusch P. The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing // Journal of International Marketing. 2013. № 21 (4). P. 1–20. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0032>
17. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing // Journal of Marketing 2004. Vol. 68 (1). P. 1–17.
18. Blohina E. S., Petrova T. V. Osobennosti vzaimodejstviya upravlyayushhej i upravlyaeмой podsystem blagotvoritel`nogo fonda // E`konomika i menedzhment sistem upravleniya. 2018. № 3-2 (29). S. 204–211.
19. Blohina E. S., Petrova T. V. Klassifikaciya blagotvoritel`ny`x fondov // Audit i finansov`j analiz. 2019. № 5. S. 164–169.

### *Информация об авторах / Information about the authors*

**Елена Сергеевна Блохина** — ведущий специалист по финансовой аналитике, преподаватель кафедры менеджмента и территориального развития, Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк, Россия.

**Elena Sergeevna Blokhina** — Lead Specialist in Financial Analytics, Lecturer of the Department of Management and Territorial Development, Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia.

belselena2016@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4568-005X>

**Татьяна Викторовна Петрова** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и территориального развития, Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк, Россия.

**Tatiana Viktorovna Petrova** — Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Territorial Development, Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia.

ptrvt@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5399-9060>

УДК 339.138

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-145-156

## УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ МАРКЕТПЛЕЙСА: ИНТЕГРАЦИЯ ФИЗИЧЕСКОГО И КОРПОРАТИВНОГО КОМПОНЕНТОВ В МНОГОУРОВНЕВУЮ СТРУКТУРУ

**Лариса Семеновна Шаховская**

Волгоградский государственный технический университет,  
Волгоград, Россия,  
mamol4k@yandex.ru

**Алексей Павлович Фомин**

Волгоградский государственный технический университет,  
Волгоград, Россия,  
capiton02@gmail.com

**Марина Владимировна Плешакова**

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия,  
pleshakovamv@mgpu.ru

**Аннотация.** Актуальность статьи обусловлена недостаточной изученностью влияния гибридной природы маркетплейсов на их репутацию. Предложен подход к управлению репутацией, интегрирующий логику клиентского опыта и корпоративное управление. Проведен анализ данных платформы пользовательских отзывов «Отзовик» и сервиса веб-аналитики «Яндекс Вордстат» по Wildberries и Ozon. Результаты выявили доминирование проблем логистики клиентского опыта в негативных отзывах и ситуативный характер проявления корпоративной репутации. Систематизированы принципы организационных изменений для перехода от фиксации проблем к проектированию доверия в экосистеме маркетплейса.

**Ключевые слова:** маркетплейс, управление репутацией, репутационный капитал, управление изменениями, корпоративное управление, логистика клиентского опыта

UDC 339.138

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-145-156

## MARKETPLACE REPUTATION MANAGEMENT: INTEGRATING PHYSICAL AND CORPORATE COMPONENTS INTO A MULTI-LEVEL STRUCTURE

**Larisa Semenovna Shakhovskaya**

Volgograd State Technical University,  
Volgograd, Russia,  
mamol4k@yandex.ru

**Alexey Pavlovich Fomin**

Volgograd State Technical University,  
Volgograd, Russia,  
capiton02@gmail.com

**Marina Vladimirovna Pleshakova**

Moscow City University,  
Moscow, Russia,  
pleshakovamv@mgpu.ru

**Abstract.** The relevance is due to the insufficient study of the influence of the hybrid nature of marketplaces on reputation. An approach to reputation management is proposed that integrates customer experience logistics and corporate governance. The analysis of Otzovik and Yandex.Wordstat data on WB and Ozon has been carried out. The results revealed the dominance of customer experience logistics issues in negative reviews and the situational nature of corporate reputation. The principles of organizational change for the transition from fixing problems to designing trust in the marketplace ecosystem are systematized.

**Keywords:** marketplace, reputation management, reputation capital, change management, corporate governance, customer experience logistics

### Введение

В условиях цифровой трансформации экономики актуальность управления деловой репутацией маркетплейса определяется фундаментальным отличием его платформенной природы от традиционного бизнеса. Сложившийся в научной литературе подход, развитый в работах Л. Кабрала, А. Хорачсу и других исследователей, рассматривает репутацию как возникающее свойство экосистемы [1, с. 54–55], формирующееся через агрегирование транзакционных оценок [2, с. 325] и функционирующее как общественное благо [3]. При этом Е. Ф. Довгань справедливо отмечает, что репутационные риски маркетплейсов носят комплексный характер и включают организационные недостатки, слабости в системе управления и недостаточную эффективность риск-менеджмента [4]. В рамках этой парадигмы сложился

стандартный набор компонентов репутационного капитала: восприятие технологической платформы, модерационная политика электронной площадки, совокупная оценка продавцов и качество обслуживания, оцениваемое пользователем по итогам сделки.

Вместе с тем в современных условиях этот подход демонстрирует методологическую ограниченность. Хотя он фиксирует цифровую природу платформы, его фокус оказывается слишком узким, чтобы охватить гибридную реальность маркетплейса, где онлайн-транзакции завершаются офлайн-материализацией, — доставку, возвраты, работу пунктов выдачи. Как следствие, возникает очевидный разрыв между теоретическими моделями, сфокусированными на цифровых аспектах, и практическими проблемами, которые коренятся в материальной инфраструктуре сервиса и долгосрочной устойчивости самой платформы. Этот разрыв нельзя преодолеть лишь техническими улучшениями; его устранение требует пересмотра подходов к управлению, то есть целенаправленных организационных изменений. Здесь продуктивной может оказаться модель поля сил К. Левина [5], которая дает инструмент для анализа противодействия, возникающего при интеграции новых, в том числе физических, компонентов в репутационную модель маркетплейса. Она, в частности, позволяет трактовать наши эмпирические данные, приведенные далее как системное сопротивление, которое необходимо целенаправленно преодолевать, а не просто фиксировать.

Проведенный нами анализ научных публикаций и данных отраслевой аналитики (включая отчеты платформ и отраслевых СМИ) выявил недостаточное внимание к двум принципиально важным аспектам: системному влиянию качества логистики клиентского опыта (пункты выдачи, курьерская доставка) на интегральный репутационный капитал и роли репутации корпоративного управления как стратегического стабилизатора в условиях кризисов и значимых для маркетплейсов событий. Именно эти компоненты, которые, как представляется, остаются слепыми зонами, являются ключевыми объектами для управления в рамках программ организационных изменений, направленных на укрепление репутационного капитала маркетплейса.

Исходя из этого, целью данного исследования является разработка, верификация и обоснование расширенной многоуровневой модели репутационного капитала маркетплейса за счет интеграции в нее двух недостаточно систематизированных компонентов: репутации логистики клиентского опыта и репутации корпоративного управления. Данная цель достигается через призму парадигмы управления изменениями, что позволяет рассматривать предлагаемую модель не как статичный конструкт, а как инструмент для диагностики и планирования организационной трансформации.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1. Провести эмпирический анализ пользовательских отзывов для оценки масштаба влияния проблем логистики клиентского опыта на общую репутацию платформ.

2. Исследовать характер интереса пользовательской аудитории к аспектам корпоративного управления маркетплейсов через анализ поискового спроса.

3. Сформулировать принципы применения цифровых инструментов для управления расширенной моделью репутационного капитала, рассматривая их как инструменты управления изменениями.

Методологическую основу исследования составил сопоставительный анализ данных из двух независимых источников: платформы пользовательских отзывов «Отзовик» (период анализа: 20.06.2025 – 20.09.2025) и сервиса веб-аналитики «Яндекс Вордстат» (период анализа: III квартал 2025 г.). Исследование охватило российские маркетплейсы Wildberries и Ozon. Теоретический каркас работы расширен за счет привлечения аппарата теории управления изменениями. В частности, для анализа динамики репутационных процессов используется модель К. Левина (размораживание – изменение – замораживание), а для осмысления роли корпоративного компонента — подходы к лидерству в процессах трансформации, разработанные в трудах Дж. Коттера [6] и П. Сенге [7], которые позволяют интерпретировать всплески интереса к персоне лидера как сигналы запуска процессов организационных изменений.

## **Результаты исследования и их обсуждение**

### **Эмпирическая верификация физического и корпоративного компонентов репутационного капитала маркетплейса**

Анализ отзывов на «Отзовике» за III квартал 2025 г. показывает, что пользователи остро реагируют на проблемы логистики клиентского опыта. В русле общей для российских потребителей практики — отмечать в отзывах в основном неудачи — именно сбой в работе пунктов выдачи, доставки и возвратах вызывают наиболее массовый и эмоциональный отклик (табл. 1). Этот массив негатива мы интерпретируем не просто как статистику, а как видимое проявление системного сопротивления изменениям. Согласно К. Левину, высокая концентрация жалоб на физический компонент сигнализирует о том, что существующее равновесие в работе логистической инфраструктуры является неудовлетворительным и требует целенаправленного размораживания.

Массив негативных отзывов, сконцентрированный вокруг работы пунктов выдачи, доставки и возвратов, подтверждает, что даже с учетом российской специфики, при которой пользователи чаще оставляют негативные отзывы, логистика клиентского опыта представляет собой не второстепенную, а ключевую составляющую формирования репутационного капитала маркетплейсов. Например, из 87 отзывов о возвратах на Wildberries 86 выражают недовольство. С точки зрения управления изменениями это не просто жалобы, а индикатор болевого порога экосистемы, который необходимо целенаправленно снижать,

Таблица 1

**Влияние логистики клиентского опыта на репутацию маркетплейсов:  
структура негативных отзывов по компонентам сервиса  
(данные платформы «Отзовик», III квартал 2025 г.)**

Категория проблем	Wildberries		Ozon	
	всего отзывов	% негативных	всего отзывов	% негативных
Работа пунктов выдачи	461	93 %	491	71 %
Качество доставки	34	97 %	34	88 %
Процедура возврата	87	99 %	60	88 %
Состояние товара	69	99 %	51	86 %
Итого	651	95 %	636	75 %

*Источник:* составлено авторами по данным платформы «Отзовик»<sup>1</sup>.

применяя методы преодоления сопротивления [8, с. 400–412]. Это означает, что материальная составляющая — логистика и работа с клиентами — должны быть выделены в самостоятельное направление организационного развития, а не выступать сугубо операционной задачей.

Для оценки значимости корпоративного компонента репутации мы проанализировали поисковые запросы пользователей. Следует учитывать, что данные «Яндекс Вордстат» отражают общую частоту запросов, включая их различные морфологические варианты и порядок слов, что дает обобщенную картину интереса, а не точное количество вводов конкретных фраз. Данные показывают, что этот компонент работает иначе, чем операционные аспекты деятельности маркетплейсов (табл. 2).

Таблица 2

**Влияние корпоративного управления на репутацию маркетплейсов:  
структура поискового интереса пользователей (данные «Яндекс Вордстат»,  
III квартал 2025 г., доля от общего количества запросов по бренду)**

Категория запросов	Wildberries	Ozon
Интерес к ключевым персонам	0,077 %	0,016 %
в том числе:		
– Татьяна Бакальчук (с 2024 г. — Ким)	0,058 %	–
– Александр Егоров	–	0,002 %
– руководство компанией	0,019 %	0,014 %
Интерес к формальным аспектам	0,004 %	0,008 %
в том числе:		
– отчетность компаний	0,003 %	0,005 %
– инвесторы и собственность	0,001 %	0,003 %

*Источник:* составлено авторами по данным «Яндекс Вордстат»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> URL: [https://otzovik.com/reviews/online\\_fashion\\_shop\\_wildberries\\_ru/](https://otzovik.com/reviews/online_fashion_shop_wildberries_ru/) (Wildberries); [https://otzovik.com/reviews/ozon\\_ru\\_online\\_shop/](https://otzovik.com/reviews/ozon_ru_online_shop/) (Ozon) (дата обращения: 04.10.2025).

<sup>2</sup> URL: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 04.10.2025).

Несмотря на обобщенный характер данных, полученная картина четко показывает, как устроен интерес к корпоративному управлению. Для пользователей он сфокусирован в первую очередь на конкретных людях, а не на формальных показателях. На Wildberries это выражено особенно ярко: из общего объема запросов о корпоративном управлении ( $0,077\% + 0,004\% = 0,081\%$ ) подавляющая часть —  $95\%$  — приходится на ключевых персон, и абсолютное большинство —  $0,058\%$  из  $0,077\%$  — это поиск по имени Татьяны Бакальчук (Татьяны Ким). Для Ozon также характерна высокая доля персонифицированных запросов ( $67\%$  запросов), но интерес к Александру Егорову существенно ниже.

Полное отсутствие в поиске запросов с оценками вроде «репутация руководства» или «скандалы в Ozon» говорит о том, что в обычной жизни этот компонент репутации «спит». В периоды стабильной работы компании вопросы корпоративного управления не находятся в фокусе внимания пользователей. Интерес резко «просыпается» и начинает влиять на общее восприятие бренда маркетплейса в двух случаях: при кризисах и при громких позитивных событиях.

Этот феномен находит объяснение в теориях управления изменениями: в спокойные периоды формируется резерв доверия к лидеру — эмоциональный банковский счет, о котором писал С. Кови [9]. В контексте нашего исследования, классическая модель изменений К. Левина (размораживание – изменение – замораживание [5]) получает новое измерение: накопленный доверительный капитал выступает ключевым ресурсом, влияющим на успешность прохождения этих этапов. Так, на фазе размораживания данный резерв позволяет лидеру, в соответствии с подходом Дж. Коттера, сформировать ощущение необходимости перемен, не подрывая немедленно лояльность пользователей [6]. На этапе изменения он непосредственно используется для снижения сопротивления и сохранения поддержки. В рамках концепции Э. Шейна накопленный доверительный капитал лидера можно рассматривать как фактор психологической безопасности, необходимой для организационных изменений [10]. Данные таблицы 2 подтверждают эту зависимость в контексте маркетплейсов.

### **Принципы применения цифровых инструментов для управления репутацией маркетплейса**

Наши данные позволяют предложить следующие принципы использования цифровых инструментов в рамках расширенной модели репутационного капитала маркетплейсов России:

1. *Принцип развития цифровой платформы управления логистикой клиентского опыта.* Опыт Amazon показывает, что теоретические положения сервис-доминантной логики [11] действительно работают: эффективное управление пунктами выдачи требует не разрозненных инструментов, а единой цифровой среды. Amazon Seller Central служит примером такой интеграции — это встроенная

в платформу экосистема, которая объединяет специализированные модули, такие как Brand Analytics (для анализа поведения покупателей и поисковых запросов), отчеты о производительности с отзывами и рейтингами, финансовые документы и инструменты прогнозирования запасов, создавая тем самым единое рабочее пространство для управления всеми аспектами продаж.

Как показывают наши данные (табл. 1), 93 % негативных отзывов связаны с операционными сбоями в пунктах выдачи заказов (ПВЗ), что подтверждает актуальность этого подхода. В отличие от интегрированной экосистемы Amazon, российские маркетплейсы ограничиваются базовой аналитикой, перенося задачу глубокого анализа на плечи продавцов. Те вынуждены использовать сторонние сервисы вроде LikeStats и MPStats, которые, при всей их полезности для отслеживания продаж и позиций, остаются внешними надстройками и не интегрированы с управлением логистикой клиентского опыта.

Для формирования системы упреждающего управления репутационным капиталом российских маркетплейсов и перехода от реагирования к превентивному управлению логистической системой предлагается:

– развить текущие инструменты маркетплейсов до уровня единой платформы, подобной Amazon Seller Central, объединяющей данные оценок ПВЗ, финансовые расчеты с партнерами и операционную аналитику;

– расширить функционал приложений для курьеров (например, WB Go, WB Drive, «Ozon Курьер Экспресс») функциями по примеру Amazon Flex, российского онлайн-сервиса «Купер». В отличие от этих систем, где автоматизация доставки уже работает, в маркетплейсах нет главного — сквозной коммуникации с покупателем. Необходимо внедрить три элемента: автоматические уведомления клиентов на всех этапах доставки, готовые шаблоны сообщений для курьеров и выделение в системе заказов с высокой вероятностью жалоб;

– дополнить алгоритмы российских маркетплейсов, которые сегодня внедряют и тестируют роботов-сортировщиков на складах, автоматически пополняют товарные запасы в регионах (Ozon, Wildberries), функциями прогнозирования сбоя в пунктах выдачи по примеру Amazon. Как показывает практика, их система анализирует операционные данные и заранее перенаправляет товарные потоки при росте рисков. Для этого нужно научить алгоритмы отслеживать скорость обработки заказов в каждом ПВЗ, частоту возвратов и транспортную обстановку, чтобы предотвращать сбои до их возникновения.

Реализация этих мер способна создать в России систему упреждающего контроля репутации, где платформа связывает данные о работе ПВЗ и отзывы клиентов, приложения для курьеров обеспечивают постоянный контакт с покупателями, а алгоритмы прогнозируют перегрузку конкретных пунктов выдачи. Такой подход позволит управлять репутацией не через разбор жалоб, а через устранение причин их возникновения в логистической цепочке.

2. *Принцип формирования системы предупреждающей корпоративной прозрачности.* Данные исследования (см. табл. 2) показывают, что корпоративный

компонент репутации российских маркетплейсов проявляется ситуативно: минимальный повседневный интерес пользователей (0,077 % запросов) активизируется не только в кризисы, но и в моменты стратегических изменений, таких как ребрендинг, выход компании в новые регионы.

Российские маркетплейсы создали развитые системы аналитики: Ozon и Wildberries предоставляют продавцам детальные рейтинги ПВЗ и отслеживают рейтинги товаров и продавцов. Однако эти данные остаются внутри экосистемы и недоступны конечному потребителю, когда у него возникает ситуативный интерес к корпоративной составляющей. При этом платформы располагают релевантной для покупателей информацией, например Ozon сообщает о доставке более 90 % заказов без опозданий по итогам 2024 г.<sup>3</sup> Но эти показатели не используются в повседневной коммуникации, оставаясь в корпоративных документах.

Разрозненные отзывы на сторонних платформах не формируют целостного представления о работе платформы. Накопленные операционные данные не становятся публичным инструментом коммуникации. Отсутствие агрегированных отчетов — сводных рейтингов ПВЗ, статистики доставки или показателей решения споров — не позволяет маркетплейсам подкреплять заявления о надежности объективными данными. Этот разрыв между внутренней аналитикой и внешним позиционированием ограничивает возможности построения репутационной стратегии.

Платформа маркетплейса объединяет множество взаимозависимых групп (стейкхолдеров). Согласно теории заинтересованных сторон [12], устойчивость бизнеса определяется качеством управления отношениями со всеми этими группами. Ключевым инструментом таких отношений выступает прозрачность операционных показателей. Чтобы удерживать доверие стейкхолдеров, маркетплейс должен открыто публиковать ключевые метрики своей деятельности. Международные платформы демонстрируют эффективность этого подхода: Alibaba Group (владелец Taobao.com, Tmall, Alibaba.com, AliExpress) публикует данные о работе логистической инфраструктуры.

Для преобразования латентной корпоративной репутации российских маркетплейсов в активный инструмент предлагается создать систему операционной прозрачности, включающую два компонента:

– Единая платформа коммуникации. Следует создать на сайте маркетплейса централизованный и официальный портал качества, который заменит разрозненные данные из сторонних источников (таких как рейтинги ПВЗ на «Яндекс Картах»). В отличие от внутренних систем для продавцов (например, раздел «Сертификаты качества» в личном кабинете Ozon и Wildberries) этот портал должен быть доступен любому посетителю сайта и содержать верифицированные платформой данные. К таким данным отнесем: официальные рейтинги всех пунктов выдачи, рассчитанные на основе скорости обработки заказов, частоты возвратов и оценок клиентов (с возможностью сравнения по городам); статистику

<sup>3</sup> Годовой отчет 2024. Ozon. URL: [https://cdn1.ozone.ru/s3/sigma-static-e93b3ad2-6f0b-4ad0-a53e-192ad6466704/Ozon\\_Годовой\\_отчет\\_2024.pdf](https://cdn1.ozone.ru/s3/sigma-static-e93b3ad2-6f0b-4ad0-a53e-192ad6466704/Ozon_Годовой_отчет_2024.pdf) (дата обращения: 04.10.2025).

соблюдения сроков доставки до конечного пункта по регионам, обновляемую в реальном времени; публичную отчетность по работе с претензиями — среднее время решения споров и процент удовлетворенных требований.

– Механизмы обеспечения достоверности данных через организацию автоматического расчета рейтингов логистики и создание единой и прозрачной системы разрешения споров.

Для организации автоматического расчета рейтингов логистики предлагается использовать операционные данные из единых систем управления пунктами выдачи маркетплейсов (таких как «Турбо ПВЗ» (Ozon) и WB Point (Wildberries)), которые фиксируют скорость обработки заказов, возвраты и другие показатели работы ПВЗ, а также данные из систем исполнения доставки (например, «Вози Ozon»), отслеживающих время, маршруты и инциденты.

Техническая реализуемость обеспечена тем, что эти данные уже собираются в существующих системах маркетплейсов; задача заключается в их интеграции и преобразовании в публичные рейтинги. Это позволит потребителю оценить надежность пункта выдачи до совершения заказа, в отличие от текущей ситуации, когда реальное качество работы логистических партнеров остается скрытым. Рассчитанные рейтинги станут основным содержанием разделов портала (п. 1) о качестве доставки и работе ПВЗ, обеспечивая стейкхолдерам прозрачность в зоне прямой ответственности маркетплейса.

Создание единой и прозрачной системы разрешения споров обеспечит защиту прав как покупателей, так и продавцов, в любых конфликтных ситуациях. За основу следует взять принцип eBay Money Back Guarantee: урегулирование претензии в строгие сроки (например, три дня на диалог сторон + три дня на решение платформы) с гарантией исполнения решения. Именно эта система, аккумулируя данные о количестве, типах и сроках разрешения споров, будет генерировать агрегированные показатели для раздела «Работа с претензиями» на портале (например, среднее время решения и общий процент удовлетворенности).

Отличие от текущей практики российских маркетплейсов — в автоматизации, четких временных рамках и обязательности решений независимо от типа спора. Технической основой могут служить модули арбитража Wildberries и Ozon, но их необходимо доработать, обеспечив равное представительство сторон и исключив длительные разбирательства без четкого регламента.

Реализация всех перечисленных мер в рамках существующих систем российских маркетплейсов связана скорее не с техническими барьерами, а с препятствиями, имеющими управленческую природу: сопротивлением операционной открытости, рисками использования данных в конкурентной борьбе и отсутствием краткосрочных финансовых стимулов. Преодоление этих барьеров предполагает пересмотр подходов к управлению репутацией как стратегическим активом долгосрочного развития.

Таким образом, интеграция аналитики, логистики и арбитража с открытой публикацией показателей создает механизм управления латентной репутацией, выявленной в исследовании.

## Заключение

Расширенная модель репутационного капитала выявляет слепые зоны в виде логистики клиентского опыта и корпоративного управления, которые остаются за рамками традиционных метрик, но существенно влияют на доверие потребителей. Как показывает мировой опыт, управление этими компонентами должно стать обязательным элементом стратегии организационного развития маркетплейса.

Без интеграции логистики клиентского опыта и корпоративного компонента в модель репутации маркетплейс оказывается в ситуации, когда его система эффективно регистрирует недовольство потребителей, но не может заблаговременно на него реагировать. Современные цифровые инструменты зачастую работают как регистраторы проблем, а не как механизмы их упреждения. Это требует перестройки системы управления, при которой данные о работе ПВЗ и логистики становятся основой принятия стратегических решений, что достигается за счет внедрения принципов цифровой платформы управления логистикой и системы операционной прозрачности.

Развитые операционные системы соседствуют с недостаточно интегрированным управлением репутацией. Это создает ситуацию, когда развитые операционные инструменты (аналитика для продавцов, системы отслеживания) не преобразуются в целостный ресурс доверия для потребителя. Устранение этого противоречия становится возможным при реализации программ организационных изменений, нацеленных на синергию между цифровыми платформами, логистической инфраструктурой и корпоративным управлением.

Смещение фокуса с реагирования на инциденты на проектирование доверия означает для маркетплейса переход от службы обработки жалоб к системному управлению доверительными отношениями со всеми участниками экосистемы. Это согласуется с современными направлениями в управлении изменениями, где акцент смещается на создание обучающейся организации.

В цифровой экономике репутация перестает быть производной от качества товара и становится самостоятельным активом, требующим архитектурного подхода. Требуется комплексная работа не только с транзакционным опытом, но и с логистической инфраструктурой, а также с долгосрочной устойчивостью платформы. Это открывает новые направления для исследований в области управления организационными изменениями в цифровых экосистемах.

## Список источников

1. Cabral L., Hortacsu A. The dynamics of seller reputation: evidence from eBay // *The Journal of Industrial Economics*. 2010. Vol. 58. № 1. P. 54–78.
2. Tadelis S. Reputation and feedback systems in online platform markets // *Annual Review of Economics*. 2016. Vol. 8. № 1. P. 321–340. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015325>
3. Brown J., Morgan J. Reputation in online auctions: the market for trust // *California Management Review*. 2006. Vol. 49. Iss. 1. P. 61–81. <https://doi.org/10.2307/41166371>

4. Довгань Е. Ф. Репутационные риски как механизм обеспечения наложения унилатеральных санкций государствами и региональными организациями // *Право. by*. 2024. № 4. С. 97–106.
5. Lewin K. *Field Theory of social science: selected theoretical papers* / ed. by D. Cartwright. New York: Harper & Brothers, 1951. 346 p.
6. Kotter J. P. *Leading change*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
7. Senge P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990. 424 p.
8. Пригожин А. И. *Методы развития организаций*. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.
9. Covey S. R. *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster, 2013. 432 p.
10. Schein E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
11. Vargo S. L., Lusch R. F. *Evolving to a new dominant logic for marketing* // *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. № 1. P. 1–17.
12. Freeman R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. 275 p.

### References

1. Cabral L., Hortacsu A. *The dynamics of seller reputation: evidence from eBay* // *The Journal of Industrial Economics*. 2010. Vol. 58. № 1. P. 54–78.
2. Tadelis S. *Reputation and feedback systems in online platform markets* // *Annual Review of Economics*. 2016. Vol. 8. № 1. P. 321–340. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015325>
3. Brown J., Morgan J. *Reputation in online auctions: the market for trust* // *California Management Review*. 2006. Vol. 49. Iss. 1. P. 61–81. <https://doi.org/10.2307/41166371>
4. Dovgan` E. F. *Reputacionny`e riski kak mexanizm obespecheniya nalozheniya unilaterial`ny`x sankcij gosudarstvami i regional`ny`mi organizacijami* // *Pravo.by*. 2024. № 4. S. 97–106.
5. Lewin K. *Field Theory of social science: selected theoretical papers* / ed. by D. Cartwright. New York: Harper & Brothers, 1951. 346 p.
6. Kotter J. P. *Leading change*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
7. Senge P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990. 424 p.
8. Prigozhin A. I. *Metody` razvitiya organizacij*. М.: MCZFE`R, 2003. 863 с.
9. Covey S. R. *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster, 2013. 432 p.
10. Schein E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
11. Vargo S. L., Lusch R. F. *Evolving to a new dominant logic for marketing* // *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. № 1. P. 1–17.
12. Freeman R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. 275 p.

*Информация об авторах / Information about the authors*

**Лариса Семеновна Шаховская** — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия.

**Larisa Semenovna Shakhovskaya** — Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia.

mamol4k@yandex.ru

**Алексей Павлович Фомин** — магистрант кафедры экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия.

**Alexey Pavlovich Fomin** — Graduate Student (Master's Program) of Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia.

capiton02@gmail.com

**Марина Владимировна Плешакова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Marina Vladimirovna Pleshakova** — PhD in Economics, Associated Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

pleshakovamv@mgpu.ru

УДК 338.242: 658.562.012.7

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-157-171

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ ПО ТЕСТИРОВАНИЮ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОЛОГИЙ AGILE И WATERFALL

**Юрий Викторович Фролов**

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия,  
jury\_frolov@mail.ru

**Дмитрий Дмитриевич Жаворонков**

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия,  
dima030498@gmail.com

***Аннотация.*** Актуальность исследования связана с необходимостью выбора проектных методологий, используемых в процессе тестирования программного обеспечения, в условиях динамично изменяющихся требований и сроков разработки. В статье выполнено сравнение эффективности методологий Agile и Waterfall на примере работы отделов внедрения программного обеспечения в ИТ-компаниях. Предложены метрики, с помощью которых может выполняться оценка эффективности проектных методологий для программных продуктов разного назначения. Результаты исследования показывают, что Agile-методология позволяет повысить гибкость проектного процесса, ускорить выявление ошибок в программных продуктах и снизить затраты на исправление дефектов. В то же время подход Waterfall обеспечивает более строгий контроль по этапам разработки, но может быть менее эффективным в условиях изменения требований.

***Ключевые слова:*** методологии управления проектами, водопадная модель Waterfall, гибкая модель Agile, тестирование программного обеспечения, метрики эффективности

UDC 338.242: 658.562.012.7

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-157-171

## PROJECT PERFORMANCE ASSESSMENT SOFTWARE TESTING USING AGILE AND WATERFALL METHODOLOGIES

**Yuri Viktorovich Frolov**

Moscow City University,  
Moscow, Russia,  
jury\_frolov@mail.ru

**Dmitry Dmitrievich Zhavoronkov**

Moscow City University,  
Moscow, Russia,  
dima030498@gmail.com

**Abstract.** The relevance of the study is related to the need to choose design methodologies used in the software testing process, in the context of dynamically changing requirements and development deadlines. The article compares the effectiveness of Agile and Waterfall methodologies using the example of software implementation departments in IT companies. Metrics are proposed, with the help of which assessment of efficiency of design methodologies for software products of various purposes can be performed. The results of the study show that Agile methodology can increase the flexibility of the project process, speed up the identification of errors in software products and reduce the cost of fixing defects. At the same time, Waterfall's approach provides greater control over development phases, but may be less effective in changing requirements.

**Keywords:** project management methodologies, Waterfall model, Agile model, software testing, performance metrics

### Введение

В условиях современных высокотехнологичных рынков, характеризующихся быстрыми изменениями, ИТ-компании сталкиваются с необходимостью обеспечения высокого качества программного обеспечения (ПО) адекватно происходящим изменениям [1]. Тестирование ПО является одним из ключевых этапов разработки, который позволяет выявить и исправить ошибки, а также обеспечить надлежащее качество — соответствие программного продукта функциональным и нефункциональным требованиям заказчика.

Функциональное тестирование — это проверка того, что компьютерная программа выполняет действие так, как ожидают от нее разработчики [2]. Например, кнопка «Сохранить» действительно сохраняет файл, поиск на сайте выдает запрошенные пользователем результаты, а калькулятор правильно складывает числа.

Нефункциональное тестирование — это проверка того, в какой степени программный продукт удовлетворяет требованиям скорости обработки информации, надежности, удобства и безопасности [2]. Например, сайт компании работает, даже если на него зайдут одновременно 10 тыс. пользователей, приложение не расходует заряд батареи телефона в фоновом режиме, а персональные данные пользователя защищены от кражи.

Функциональное и нефункциональное тестирование ПО включает в себя различные методы и подходы, направленные на выявление ошибок и дефектов в коде, а также на обеспечение качества продукта, заданного функциональными и нефункциональными требованиями к ПО.

Цель исследования заключалась в сравнительном анализе методологий создания программного обеспечения и разработке методов оценки эффективности проектов на примере программных продуктов разного назначения.

Для достижения цели исследования по созданию и использованию методов, которые бы позволили сравнивать технологии управления проектами на примере разработки программного обеспечения, были поставлены следующие задачи:

- изучить особенности разработки ПО на примере ИТ-компаний, продвигающих на рынок корпоративные информационные системы и мобильные приложения;
- проанализировать используемые в ИТ-компаниях проектные методологии, выявить их сильные и слабые стороны;
- получить доступ к статистическим данным, связанным с разработкой и тестированием программного обеспечения разного назначения, выполнить экспериментальные исследования, направленные на сравнительный анализ метрик эффективности процессов тестирования ПО в двух ИТ-компаниях;
- оценить и проанализировать экономический эффект от использования двух проектных методологий в процессах создания и тестирования программных продуктов разного назначения, разработать рекомендации для ИТ-компаний.

Выполнение поставленных задач направлено на повышение эффективности создания программного обеспечения в ИТ-компаниях. В итоге успешное выполнение этих задач позволит ИТ-компаниям на стадии планирования проектов по созданию программного обеспечения оценивать перспективность применения методологий проектирования и используемых подходов к тестированию разрабатываемого ПО. Все это в совокупности даст возможность принимать более обоснованные управленческие решения в сфере разработки и тестирования ПО.

## **Анализ методологий проектирования программного обеспечения**

Методологии разработки программного обеспечения играют ключевую роль в определении того, как будет организован весь процесс разработки ПО, его тестирования и внедрения программных продуктов. Применение разных подходов

влияет на взаимодействие между проектной командой и заказчиком, на сроки разработки, а также на качество и функциональность конечного продукта [2].

*Гибкая модель Agile* — это методология, которая позволяет адаптировать процесс разработки под изменения в требованиях от заказчика и бизнес-условиях [3–5]. Одним из самых популярных фреймворков Agile является Scrum, который предполагает выполнение работы в рамках коротких циклов (спринтов), регулярные встречи специалистов для оценки хода выполнения проекта и постоянную связь с заказчиком для уточнения требований [4]. Длительность спринта составляет обычно 1–4 недели. По его итогам выпускается продукт, обладающий набором важных для заказчика характеристик. Это позволяет снижать риски, связанные с внедрением в разрабатываемый программный продукт неустраиваемых заказчиком решений, и оперативно исправлять ошибки в ПО.

В Agile важен фокус на тесное взаимодействие с заказчиком в процессе создания ПО. Заказчик активно участвует в процессе, предоставляет обратную связь и помогает выделить приоритетные задачи. Важный критерий оценки деятельности проектной команды — это своевременный выпуск программного продукта, соответствующего по своей функциональности очередному этапу разработки (спринту). Таким образом, Agile — это методология, ориентированная на быструю доставку заказчику ценности, встроенной в программный продукт. Проектная технология в этом случае базируется на возможности внесения изменений в продукт и на непрерывном улучшении профессионализма членов команды путем получения обратной связи от заказчика<sup>1</sup>.

Один спринт (цикл) в Agile применительно к разработке ПО можно описать как последовательность следующих этапов (рис. 1):

1. Анализ требований. В Agile анализ пронизывает весь проект, так как требования могут меняться. На этом этапе анализируются текущие потребности, исследуется, какие изменения должны быть реализованы в программном продукте.

2. План. Команда определяет, что и когда будет сделано. В Agile это происходит в рамках планирования спринта: создается дорожная карта проекта по разработке программного продукта, включая задачи и сроки.

3. Дизайн. Разрабатываются архитектурные решения и интерфейсы ПО. В Agile дизайн также часто итеративен и детали дизайна ПО могут уточняться по мере разработки.

4. Разработка. Выполняется написание программного кода и создается функционал программного продукта.

5. Тестирование. Осуществляется проверка функционала ПО на соответствие требованиям и на наличие ошибок. В Agile тестирование происходит непрерывно в процессе разработки. Каждая новая предлагаемая заказчиком функция тестируется, после того как она написана разработчиками, чтобы убедиться в ее корректности.

<sup>1</sup> Международный стандарт ИСО 9000:2000 Системы менеджмента качества. Фундаментальные принципы и словарь. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200015260> (дата обращения: 07.05.2026).

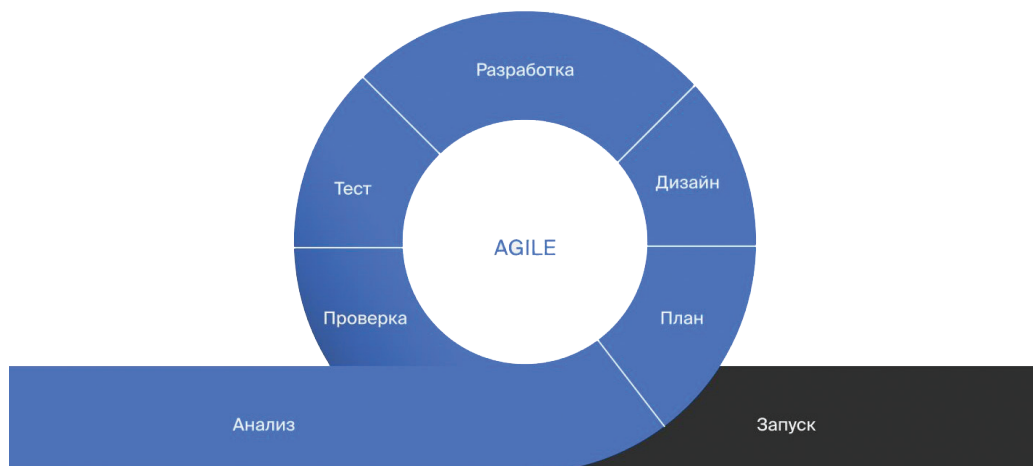


Рис. 1. Методология Agile

6. Проверка. Подтверждается, что продукт соответствует всем требованиям к программному продукту, установленным заказчиком. В Agile проверка происходит в рамках каждого спринта после завершения очередного этапа разработки программного продукта.

7. Запуск. Программный продукт или его части выпускаются в рабочую среду (например, на сервер ИТ-компании или заказчика). В Agile запуск может происходить по мере завершения спринтов, что дает возможность клиентам или пользователям сразу испытывать обновления в ПО.

После этапа запуска программный продукт, созданный по итогам спринта, становится доступен конечным пользователям. В Agile все перечисленные выше этапы тесно связаны и могут повторяться несколько раз в рамках разных спринтов, позволяя постоянно улучшать и адаптировать программный продукт к пожеланиям заказчика. По итогам спринта версия программного продукта готова к использованию в рабочих процессах заказчика, а также к обратной связи и доработкам в следующих спринтах.

*Каскадная (водопадная) модель Waterfall* является классической методологией, основанной на последовательности следующих этапов: планирование, проектирование, разработка, тестирование, внедрение и обслуживание [5]<sup>2</sup>. Эта методология предполагает строгую последовательность выполнения всех этапов: каждый следующий этап начинается только после завершения предыдущего (см. рис. 2). Waterfall идеально подходит для проектов с четко определенными, предварительно заданными требованиями и с минимальными изменениями в процессе разработки ПО.

<sup>2</sup> Также см.: Кучер А. Agile или Waterfall. Какой метод организации выбрать для работы с заказчиками? URL: <https://habr.com/ru/articles/664300> (дата обращения: 28.01.2025); Фомина Л. Битва титанов: Waterfall VS Agile — какую методологию управления проектами выбрать. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/vodopadnaya-model-waterfall/> (дата обращения: 28.01.2025); Скворцов В. Waterfall — история большой ошибки. URL: <https://pmclub.pro/articles/waterfall-istoriya-bolshoj-oshibki/> (дата обращения: 28.01.2025).



Рис. 2. Методология Waterfall

На первом этапе собираются все требования к программному продукту и тестировщики изучают их, чтобы понять, что именно нужно будет тестировать в процессе его создания.

На этапе проектирования создаются архитектурные решения и технические спецификации. Здесь также определяется, как будет происходить тестирование.

В ходе третьего этапа осуществляется разработка: происходит написание программного кода, а тестировщики начинают подготовку к тестированию, определяя тестовые сценарии на основе спецификаций.

На четвертом этапе выполняется проверка работоспособности создаваемого программного продукта (информационной системы) согласно требуемым спецификациям и функциональности.

На пятом этапе после завершения тестирования созданный программный продукт внедряется на рабочие серверы.

В ходе шестого этапа осуществляется послепродажное обслуживание ПО, а именно дополнительное тестирование для выявления ошибок в программном продукте, допущенных в процессе его создания.

В отличие от итеративных моделей разработки ПО, таких как Agile, в Waterfall тестирование программного продукта начинается только после завершения этапа разработки. Это означает, что тестировщики не могут вносить изменения в код или требования на ранних этапах, а тестируют продукт, который уже полностью разработан. Ошибки, выявленные на поздних этапах, могут потребовать значительных переработок. Следовательно, не исключен возврат в проекте на этапы формулировки требований и проектирования, что увеличивает время и стоимость разработки<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Кучер А. Agile или Waterfall.

В отличие от Agile, где заказчик участвует в процессе разработки на каждом этапе, в Waterfall заказчик может быть вовлечен в проект только на начальном этапе сбора требований и на финальном этапе в процессе сдачи-приемки продукта заказчиком. Это может привести к тому, что заказчик не будет удовлетворен конечным продуктом, если его требования не были в полной мере учтены на стадии разработки. В Waterfall большое внимание уделяется разработке и выполнению тестов по заранее подготовленным сценариям, которые создаются параллельно с формулировкой требований и проектированием ПО.

Таким образом, Waterfall плохо работает в проектах, где требования могут изменяться в процессе создания ПО. Если заказчик или команда выявляют новые потребности на промежуточных этапах проекта, то это может повлечь за собой необходимость пересмотра всего проекта, что также приведет к увеличению затрат и сроков<sup>4</sup>.

Одним из главных преимуществ Waterfall является четкая структура и последовательность этапов. Каждый этап разработки и тестирования описывается с помощью документации, а переход к следующему этапу возможен только после завершения предыдущего этапа. Такая технология разработки позволяет мониторить ход и результаты проекта по созданию ПО.

Система с четким планированием и без изменения требований в ходе разработки позволяет точно прогнозировать сроки выполнения и бюджет проекта. Это особенно важно для крупных проектов с фиксированными сроками и бюджетом, например для государственных заказов или для клиентов, заказывающих создание или модернизацию крупных корпоративных информационных систем.

Сравнение методологий Waterfall и Agile применительно к проектам создания программных продуктов представлено в таблице 1.

## Результаты и их обсуждение

Были выполнены сравнительные исследования методологий Waterfall и Agile на примере тестирования создаваемого ПО в двух ИТ-компаниях.

Компания 1 занимается разработкой и применением корпоративных программных решений для клиентов класса ERP (Enterprise Resource Planning). Компания 2 специализируется на создании мобильных приложений для потребительского рынка.

В ходе исследования были предложены метрики, которые позволяют сравнить эффективность двух методологий тестирования программных продуктов разного назначения, создаваемых в этих компаниях (см. табл. 2).

В таблице 2 используются следующие обозначения и показатели.

ФТ — функциональное тестирование.

НФТ — нефункциональное тестирование.

<sup>4</sup> Фомина Л. Битва титанов: Waterfall VS Agile...

Таблица 1

## Сравнение методологий Waterfall и Agile

Критерий	Waterfall-тестирование	Agile-тестирование
Тестирование как этап проекта	Тестирование проводится после завершения разработки	Тестирование выполняется параллельно с разработкой, что позволяет быстро выявлять и исправлять ошибки
Фокус тестирования	Направлено на проверку соответствия продукта заранее установленным требованиям	Нацелено на обеспечение качества продукта в соответствии с меняющимися ожиданиями заказчика
Роль тестировщика	Выполняет роль инспектора, который ищет ошибки в продукте	Является активным участником команды, который помогает улучшать продукт
Инструменты и методы	Используются традиционные инструменты и методы тестирования	Применяются гибкие инструменты и методы тестирования
Документация	Создается подробная документация по тестам	Объем документации минимален
Внесение изменений	Сложно вносить изменения в процесс разработки ПО и его тестирования после начала проекта	Можно вносить изменения в процесс разработки и тестирования на любом этапе создания ПО

Таблица 2

**Метрики эффективности тестирования корпоративной информационной системы  
и мобильного приложения в двух ИТ-компаниях**

Метрики / виды тестирования	Компания 1				Компания 2				
	ФТ		НФТ		ФТ		НФТ		
	Waterfall	Agile	Waterfall	Agile	Waterfall	Agile	Waterfall	Agile	
Методология									
Критические ошибки, шт	30	15	20	10	2	1	1	1	1
Обычные ошибки, шт	20	15	15	10	2	1	1	5	5
Количество выполненных тестов, шт	200	300	200	250	15	25	15	20	20
Время тестирования, часы	100	80	120	80	12	8	10	6	6
Простои, часы	20	5	25	10	3	1	2	0,5	0,5
Эффективность тестирования, шт/ч	0,56	1,08	0,44	0,60	0,68	0,75	0,40	1.0	1.0

Эффективность тестирования программного обеспечения.

$$E = \left( \frac{C \times w_c + O \times w_o}{T} \right) \times \left( \frac{T}{H + D} \right) \times \left( 1 - \frac{D}{H + D} \right), \quad (1)$$

где  $E$  — показатель эффективности тестирования;  $C$  — количество выявленных критических ошибок;  $O$  — количество выявленных обычных ошибок;  $W_c, W_o$  — веса для критических и обычных ошибок;  $T$  — количество выполненных тестов;  $H$  — время тестирования (в часах);  $D$  — время простоев (в часах).

Критичная ошибка — это ошибка, которая полностью блокирует работу программы или делает ее невозможной для использования. Примеры: приложение не запускается; основная функция программы не работает; обнаружены потери или повреждения данных пользователя; ошибка приводит к сбою системы. Последствия критической ошибки: пользователь не может выполнить ключевые задачи, программа становится бесполезной. Такие ошибки должны исправляться в первую очередь. Для них в настоящем исследовании был установлен весовой коэффициент  $W_c = 2$ .

Обычная ошибка — это ошибка, не затрагивающая функции системы, от которых зависит ее работоспособность. Такие ошибки вызывают неудобства или небольшие проблемы в процессе эксплуатации информационной системы. Примеры: неправильное отображение текста или интерфейса; незначительное замедление работы программы. Последствия обычной ошибки: пользователь может продолжать использовать программный продукт, но испытывает при этом дискомфорт. Обычные ошибки исправляются после фиксации и устранения критичных ошибок. Для них в исследовании был установлен весовой коэффициент  $W_o = 1$ .

Предложенная формула для расчета показателя эффективности тестирования программных продуктов включает следующие компоненты.

С помощью отношения количества выявленных в ходе тестирования ошибок к общему количеству выполненных тестов оценивается индекс качества тестирования:

$$\left( \frac{C \times w_c + O \times w_o}{T} \right).$$

Чем больше ошибок было выявлено по итогам тестирования программного продукта, тем выше показатель эффективности.

Второй компонент формулы показателя эффективности тестирования указывает на его производительность (количество выполненных тестов за единицу времени):

$$\left( \frac{T}{H + D} \right).$$

Чем больше производительность тестирования, тем выше показатель эффективности.

Следующий компонент предложенной формулы эффективности сигнализирует о влиянии простоев на процесс тестирования:

$$\left(1 - \frac{D}{H + D}\right).$$

Это выражение можно интерпретировать как коэффициент полезного использования времени, который изменяется в диапазоне от 0 до 1. Например, если время простоев  $D$  растет и в сумме общего времени на тестирование уменьшается доля времени непосредственно на само тестирование  $H$ , то отношение  $D / (H + D)$  будет стремиться к единице, а значение коэффициента полезного использования времени будет приближаться к нулю. Как следствие, эффективность тестирования будет уменьшаться.

Единицей измерения предложенного показателя эффективности является количество тестов в час. При расчете данного показателя учитываются также метрики качества (количество выявленных ошибок в программном продукте), важность найденных ошибок (степень их критичности, влияющая на эксплуатацию ПО), коэффициент использования времени на тестирование, сигнализирующий, в частности, об использовании средств автоматизации тестирования.

Необходимо отметить, что предложенный показатель эффективности позволяет сравнивать проекты по разработке, выполняемые для программных продуктов разного назначения и с использованием разных методологий управления проектами.

Чтобы привести показатель эффективности тестирования к оценкам в денежном выражении, необходимо иметь примерное значение стоимости нормо-часа тестирования.

Проведем оценочный расчет. Анализ, выполненный на базе компаний 1 и 2 (см. выше), показывает, что стоимость одного часа работы тестировщика ( $S$ ) составляет примерно 1 500 руб/час.

Тогда общие затраты на проведение тестирования (включая простои) составят  $(H + D) S$ .

Среднюю стоимость выявления одной ошибки в разработанном ПО можно подсчитать по формуле:

$$\text{Стоимость одной ошибки} = \frac{(H + D) \times S}{C \times w_c + O \times w_o}. \quad (2)$$

Таблица 3 иллюстрирует полученные расчетные результаты по сравнению метрик эффективности тестирования в денежном выражении.

На основе выполненных исследований по анализу эффективности тестирования программных продуктов разного назначения в ИТ-компаниях после их перехода с технологии Waterfall на использование проектной методологии Agile были получены следующие результаты.

Таблица 3

## Результаты сравнительного экономического анализа тестирования ПО

Метрики \ виды тестирования	Компания 1				Компания 2				
	ФТ		НФТ		ФТ		НФТ		
	Waterfall	Agile	Waterfall	Agile	Waterfall	Agile	Waterfall	Agile	
Методология									
Эффективность тестирования, шт/ч	0,56	1,08	0,44	0,60	0,68	0,75	0,40	1,0	
Затраты на проведение тестирования, рубли	180 000	127 000	217 500	135 000	22 500	13 000	18 000	9 750	
Стоимость нахождения одной ошибки, рубли/шт	2 250	2 833	3 955	4 500	3 750	4 500	6 000	1 393	

Эффективность функционального тестирования (ФТ) в Компании 1, занимающейся разработкой систем класса ERP, выросла на 93 % с 0,56 до 1,08. В Компании 2, которая занимается созданием мобильных приложений, рост показателя эффективности функционального тестирования составил 10 % (увеличился с 0,68 до 0,75).

Эффективность нефункционального тестирования (НФТ) в Компании 1 увеличилась на 36 % — с 0,44 до 0,60, а в Компании 2 рост показателя эффективности составил 2,5 раза (с 0,40 до 1,0).

Одновременно с повышением эффективности проектов по созданию ПО переход на методологию Agile позволяет снизить затраты на проведение тестирования. Так, при проведении функционального тестирования Компания 1 сократила затраты на 29 %, с 180 000 до 127 000 руб., а Компания 2 — на 42 %, с 22 500 до 13 000 руб. Аналогичным образом, как показывают результаты, представленные в таблице 3, сокращаются расходы и на проведение нефункционального тестирования.

Таким образом, результаты экспериментального исследования подтвердили преимущества методологии Agile, которая позволяет проводить тестирование параллельно с разработкой, что сокращает время на поиск и исправление ошибок.

В то же время следует отметить, что результаты исследования указывают на увеличение стоимости нахождения одной ошибки при переходе ИТ-компаний на проектную методологию Agile. Это связано с тем, что применение методологии Agile за счет встроенных в процесс создания ПО проверок содействует, с одной стороны, увеличению затрат времени на тестирование, но с другой стороны, способствует повышению качества создаваемых программных продуктов, а следовательно, приносит выгоды компаниям в процессе и по итогам их взаимодействия с клиентами.

## **Заключение**

Выполнены исследования по сравнению эффективности методологий Waterfall и Agile на примере создания и тестирования программного обеспечения в двух ИТ-компаниях, занимающихся разработкой и продвижением корпоративных информационных систем и мобильных приложений.

Предложена формула, позволяющая оценивать эффективность тестирования программного обеспечения применительно к созданию программных продуктов разного назначения с применением двух технологий управления проектами. Установлено, что переход ИТ-компаний на проектную методологию Agile позволяет улучшить качество программных продуктов и ускорить процесс разработки путем встраивания тестирования в спринты. При этом ошибки в программных продуктах выявляются на ранних этапах выполнения проектов.

Благодаря возможности тестирования в рамках каждого спринта Agile, ИТ-компании снизили затраты на исправление ошибок, а также стали быстрее реагировать на изменения требований заказчика. Это, в свою очередь,

повысило удовлетворенность заказчиков, так как программный продукт в процессе создания развивался и улучшался с учетом их пожеланий.

Результаты выполненного исследования показывают, что в целом переход ИТ-компаний на проектную методологию Agile оправдан, но требует оптимизации процесса тестирования для снижения стоимости нахождения ошибки. В целях повышения эффективности функционального и нефункционального тестирования в Agile необходимо внедрять методы непрерывной интеграции (CI/CD) и инструменты автоматизации тестирования [10, 11], чтобы снизить стоимость нахождения ошибок. Также исследование показало, что методология Waterfall остается эффективной для проектов с заранее заданными и фиксированными требованиями заказчика, в которых планирование тестирования программных продуктов осуществляется на этапе формирования требований к проекту.

### Список источников

1. Современная {цифровая} дидактика / Р. Х. Абдюханов [и др.]. М.: А-Приор, 2023. 140 с.
2. Святенко А. С. Подходы к управлению распределенными командами тестирования и их экономическая эффективность // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 9 (111). С. 44–47.
3. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / пер. с англ. А. Олейник; под ред. А. Обуховой. М.: Альпина Паблишер, 2021. 534 с.
4. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. А. Гескиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с.
5. Чернов Ю. Искусство Agile-тестирования. М.: БХВ, 2024. 208 с.
6. Фролов Ю. В., Босенко Т. М., Жаворонков Д. Д. Автоматизация процесса тестирования конфигураций «1С:ERP Управление предприятием» в компании-интеграторе // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 12 (150). URL: <https://research-journal.org/archive/12-150-2024-december/10.60797/IRJ.2024.150.160> (дата обращения: 18.12.2024). <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.150.160>
7. Босенко Т. М., Фролов Ю. В. Применение облачных платформ глубокого и машинного обучения студентами в условиях дистанционного образования // Актуальные проблемы теории и практики обучения физико-математическим и техническим дисциплинам в современном образовательном пространстве: IV Всероссийская (с международным участием) научно-практическая конференция, посвященная 75-летию факультета физики, математики, информатики Курского государственного университета, Курск, 16–17 декабря 2020 года. Курск: Курский гос. ун-т, 2020. С. 414–417.

### References

1. Sovremennaya {cifrovaya} didaktika / R. X. Abdyuxanov [i dr.]. M.: A-Prior, 2023. 140 s.
2. Svyatenko A. S. Podxody` k upravleniyu raspredelenny`mi komandami testirovaniya i ix e`konomicheskaya e`ffektivnost` // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2020. № 9 (111). S. 44–47.
3. Appelo Yu. Agile-menedzhment: Liderstvo i upravlenie komandami / per. s angl. A. Olejnik; pod red. A. Obuxovoj. M.: Al`pina Pablisher, 2021. 534 s.
4. Sazerlend D. Scrum. Revolyucionny`j metod upravleniya proektami / per. s angl. A. Geskinoy. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. 288 s.

5. Chernov Yu. *Iskusstvo Agile-testirovaniya*. M.: BXV, 2024. 208 s.

6. Frolov Yu. V., Bosenko T. M., Zhavoronkov D. D. Avtomatizatsiya processa testirovaniya konfiguracij "1S:ERP Upravlenie predpriyatiem" v kompanii-integratore // *Mezhdunarodny'j nauchno-issledovatel'skij zhurnal*. 2024. № 12 (150). URL: <https://research-journal.org/archive/12-150-2024-december/10.60797/IRJ.2024.150.160> (data obrashheniya: 18.12.2024). <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.150.160>

7. Bosenko T. M., Frolov Yu. V. Primenenie oblachny'x platform glubokogo i mashinogo obucheniya studentami v usloviyax distancionnogo obrazovaniya // *Aktual'ny'e problemy` teorii i praktiki obucheniya fiziko-matematicheskim i texnicheskim disciplinam v sovremennom obrazovatel'nom prostranstve: IV Vserossiyskaya (s mezhdunarodny'm uchastiem) nauchno-prakticheskaya konferenciya, posvyashhennaya 75-letiyu fakul'teta fiziki, matematiki, informatiki Kurskogo gosudarstvennogo universiteta, Kursk, 16–17 dekabrya 2020 goda*. Kursk: Kurskij gos. un-t, 2020. S. 414–417.

### *Информация об авторах / Information about the authors*

**Юрий Викторович Фролов** — кандидат технических наук, доктор экономических наук, профессор, профессор департамента информатики, управления и технологий Института цифрового образования, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Yuri Viktorovich Frolov** — PhD in Technology, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Informatics, Management and Technology at the Institute of Digital Education, Moscow City University, Moscow, Russia.

jury\_frolov@mail.ru

**Дмитрий Дмитриевич Жаворонков** — аспирант Института цифрового образования, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

**Dmitry Dmitrievich Zhavoronkov** — Postgraduate Student of the Institute of Digital Education, Moscow City University, Moscow, Russia.

dima030498@gmail.com



УДК 37.047

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-172-196

## СТУДЕНТЫ И ВЫПУСКНИКИ КОЛЛЕДЖЕЙ КУРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ: ТРУДОВЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ЖЕЛАНИЕ РАБОТАТЬ НА ЗАВОДЕ

**Руслан Алексеевич Долженко**

Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Россия;  
Всероссийский научно-исследовательский институт труда  
Минтруда России,  
Москва, Россия,  
snurk17@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

**Аннотация.** Кадровый дефицит на рынке труда регионов обозначает задачу пересмотра традиционных подходов бизнеса к работе с выпускниками образовательных организаций. Особенно актуальна эта тема для реального сектора экономики, испытывающего потребность в рабочих и инженерных кадрах. Основным источником молодых кадров для работы на рабочих специальностях — это колледжи. Система профессионального образования активно развивается, в том числе из-за давления регулятора и профильных предприятий, но адекватно ли ее движение запросам основного получателя результата — студентов? Цель исследования — изучить представления студентов и выпускников колледжей о возможностях работы на заводах и предстоящих карьерных и трудовых ожиданиях для разработки предложений по улучшению деятельности предприятий региона в части профориентации и привлечения молодежи. Основным методом исследования выступил социологический опрос, проведенный среди студентов и выпускников колледжей Курганской области в 2023 г. Всего было опрошено 2 522 респондента. Также было проведено глубинное интервью с семью экспертами в области управления персоналом и профориентации предприятий. Исследование показало, что большинство студентов колледжей не заинтересованы в работе по профильной рабочей специальности на промышленных предприятиях региона. Во многом это определяется низким уровнем профориентационной работы

и взаимодействия предприятий с образовательными организациями, слабыми HR-брендами предприятий, заинтересованностью молодежи в миграции в другие регионы страны. С учетом выявленных особенностей мотивации молодых людей были сформулированы рекомендации для кадровых служб заводов и руководства колледжей по развитию работы со студентами, для их вовлечения в трудовую деятельность на заводе. Кадровый голод на рынке труда стал нормой, с которой вынуждены мириться предприятия. Демографическую ситуацию оперативно не изменить, значит нужно адаптировать систему работы с персоналом под новые условия, в первую очередь в части работы со студентами и выпускниками образовательных организаций.

**Ключевые слова:** трудовые ценности, профориентационная работа, промышленные предприятия, кадровый голод, среднее профессиональное образование

UDC 37.047

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-172-196

## COLLEGE STUDENTS AND GRADUATES OF KURGAN REGION: LABOR ORIENTATIONS AND WILLINGNESS TO WORK AT THE FACTORY

**Ruslan Alekseevich Dolzhenko**

Ural State University of Economics,  
Ekaterinburg, Russia;

All-Russian Research Institute of Labor of the Ministry  
of Labour and Social Protection of the Russian Federation,  
Moscow, Russia,

snurk17@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

**Abstract.** The personnel shortage in the regional labor market means the task of revising traditional business approaches to working with graduates of educational institutions. This topic is especially relevant for the real sector of the economy, which is in need of blue-collar and engineering personnel. The main source of young personnel to work in blue-collar jobs is colleges. The system of vocational education is actively developing, including due to pressure from the regulator and specialized enterprises, but is its movement adequate to the needs of the main recipient of the result — students? The purpose of the study is to study the ideas of students and college graduates about the possibilities of working at the plant and upcoming career and labor expectations in order to develop proposals to improve the activities of regional enterprises in terms of career guidance and attracting young people. The main research method was a sociological survey conducted among students and graduates of colleges in the Kurgan region in 2023. A total of 2,522 respondents were interviewed. An in-depth interview was also conducted with 7 experts in the field of personnel management and career guidance of enterprises. The study showed that most college students are not interested in working in their specialized specialty at an industrial enterprise in the region. This is largely due to the low level of career guidance work and interaction between the enterprise and the educational organization, weak HR brands of enterprises, and the interest of young people in migrating

to another region of the country. Taking into account the identified features of young people's motivation, recommendations were formulated for the HR departments of plants and college management on developing work with students, for their involvement in labor activities at the plant. The personnel shortage in the labor market has become the norm that enterprises are forced to put up with, the demographic situation cannot be changed quickly, which means it is necessary to adapt the personnel work system to the new conditions, primarily in terms of working with students and graduates of educational organizations.

**Keywords:** labor values, career guidance work, industrial enterprises, personnel shortage, secondary vocational education

## Введение

Усиливающийся кадровый голод является проблемой для многих, если не для всех промышленных предприятий в современных условиях. Причины этого кроются в разных аспектах, многие из которых неустраняемы, поэтому важно получить ответ на вопрос: что делать бизнесу с кадрами сегодня? Как показывают оценки демографов, численность трудоспособного населения как страны в целом, так и отдельных регионов продолжит уменьшаться в будущем. Желание молодежи работать в реальном секторе экономики, на производстве быстро не сформируется, при том что спрос на рабочие кадры на предприятиях будет расти. В ответ на обострение демографической ситуации государство и бизнес начинают внедрять новые подходы к обучению рабочим специальностям, ключевым из которых является проект «Профессионалитет». Но достаточно ли этих начинаний для решения указанных проблем с учетом текущих представлений молодежи о перспективах своей работы и планах на карьерное развитие?

Цель работы — изучить представления студентов и выпускников колледжей системы профессионального образования Курганской области о возможностях работы на заводах и предстоящих карьерных и трудовых ожиданиях для разработки предложений по улучшению деятельности предприятий региона в части профориентации и привлечения молодежи.

Для достижения данной цели мы последовательно проанализируем теоретические аспекты изучаемой проблемы, в том числе через призму реализуемого в стране проекта «Профессионалитет», представим методологию исследования и его результаты, сформулируем рекомендации по развитию профориентации в системе среднего профессионального образования (СПО).

## Теоретические аспекты профориентации в системе СПО

Профессиональное самоопределение молодого человека — это самостоятельное, осознанное и добровольное построение, корректировка и реализация профессиональных перспектив, предполагающие выбор и корректировку профессии, получение профильного образования и совершенствование в качестве

результативного субъекта своей деятельности [1]. Профессиональное самоопределение тесно связано с личностным, общественным, культурным. С одной стороны, оно имеет личностный характер, с другой — очень сильно зависит от требований культуры и общества, которое в том числе представлено ближайшим окружением. Чтобы сделать правильный профессиональный выбор, нужно обладать должным уровнем грамотности, в первую очередь профессиональной или трудовой.

Профориентационная работа — комплекс психолого-педагогических мер, направленный на профессиональное самоопределение детей и подростков. Определение неполное, так как отсутствует направленность мер на достижение конкретных целей по отношению к определенному субъекту. Исходя из этого, под профориентационной работой мы будем понимать комплекс мер, направленных на профессиональное самоопределение молодых людей в рамках наиболее предпочтительных для общества направлений деятельности [2, 3].

Карьерные ориентации выражают направленность личности на определенные стандарты, нормы и ценности в области карьеры: «система карьерных ориентаций указывает направления для саморазвития и личностного роста и включает в себя одновременно как их направление, так и способы осуществления» [4].

Исследования показывают, что эффективная профориентационная работа — это лишь элемент системы управления обеспеченностью экономики человеческими ресурсами. По мнению О. А. Колесниковой и А. М. Донецкого, профориентация способна смягчить проблему кадрового голода; они же предлагают разработать федеральную программу профориентации, а затем на ее основе — региональные программы [5].

Важное значение в системе профориентационной работы занимают учреждения СПО [6].

Как показал обзор литературы, достаточно подробно и разнообразно описан опыт реализации обучения в колледжах с точки зрения различных аспектов: организации обучения, гибких форм разработки программ, подготовки педагогов, образовательных результатов, личностного развития студентов [7], профориентации абитуриентов [8], профильных классов [9], глобальных конкурсов профессионального мастерства [10] и др. Такой аспект, как организация эффективного взаимодействия бизнеса и образовательных организаций разных уровней, вызывал интерес исследователей в меньшей степени. Среди них можно выделить работу Н. А. Лукьяновой, в которой описаны возможности управления карьерой обучаемого через выстраивание карьерных лестниц от школы, через СПО к вузу [11].

Исследования особенностей профориентации молодежи для работы в разных отраслях показывают, что значительных отраслевых различий в подходах к подобной работе нет [12, 13]. Все инструменты в том или ином виде влияют на эффективность профориентации и могут быть использованы. Аналогичные выводы можно сделать по результатам исследований региональных особенностей профориентации, однако исследования показывают большие различия

в региональных особенностях, возникшие во многом из-за разного уровня развития HR-брендов регионов [14].

Не так давно появилось относительно новое течение исследований и прикладной работы: трудовой или профессиональной грамотности.

Трудовая грамотность — это уровень знаний и навыков, связанных с трудовой деятельностью, который позволяет принимать осознанные решения по поводу своей карьеры и достигать личного и семейного благополучия, работать сообразно своим интересам и установкам с максимальным эффектом для работодателя, отрасли, региона и экономики страны в целом, верить в ценность высокоэффективного труда. Последнее особенно важно в контексте необходимости формирования у молодежи ценности результативного труда. Если проблема финансовой грамотности отчасти была решена через комплексные федеральные программы ее развития у населения, инициированные Центральным банком РФ и крупными банками совместно с Министерством финансов РФ, то почему подобная работа не может быть организована Министерством труда и социальной защиты РФ в направлении трудовой грамотности? [15]

Актуальность темы эффективной профориентации в последние десятилетия определила интерес исследователей к зарубежному опыту. Среди публикаций на эту тему можно выделить статью коллектива авторов под руководством В. А. Гуртова [16], в которой осмысливается опыт Финляндии, достигший хорошей результативности профориентации; публикацию О. Г. Маскина и В. А. Федорова про опыт Австралии и Казахстана [17].

Последние несколько лет в свете усиливающегося кадрового голода растет интерес к системным инструментам решения этой проблемы, быстрой подготовки рабочих кадров под заказ бизнеса. Одним из ключевых является проект «Профессионалитет» — это новая форма сотрудничества образовательных организаций и работодателей в формате образовательно-индустриальных кластеров, объединенных совместной целевой деятельностью по разработке и реализации образовательных программ под конкретный заказ, через совместную инфраструктуру и экспертизу [18–21]. Развитие профессионалитета повлекло за собой кратный рост количества публикаций, в которых описываются результаты исследований и осмысления роли новой формы сотрудничества предприятий и системы СПО [22–24]. Центральным звеном кластера является конкретный профильный колледж, который проходит комплексный проект развития: в нем формируется новая управленческая структура, пересобирается педагогический состав, модернизируется инфраструктура, создаются новые образовательные программы, ориентированные на потребности предприятий — участников кластера [25]. «Профессионалитет» реализуется Министерством просвещения РФ, которым определяется перечень регионов, колледжей и организаций, участвующих в проекте. Достоинства проекта: целевая ориентация колледжей на работу под заказ бизнеса, ускоренный формат подготовки, мощная информационная кампания и продвижение проекта в СМИ,

что положительно сказывается на наборе мотивированных абитуриентов. Зоны риска проекта: нехватка подготовленных кадров из числа педагогов, отсутствие понимания конечного результата у участников и несформированные форматы результативного взаимодействия, необходимость софинансирования создания кластера со стороны государства и бизнеса. Ключевое преимущество «Профессионалитета» — работа с молодежью под заказ для последующего трудоустройства по специальности на предприятиях-партнерах [26]. Как результат, происходит синхронизация рынка образования и рынка труда [27].

К сожалению, Курганская область не вошла в число тех регионов, которые должны сформировать у себя образовательно-производственные кластеры. Однако она граничит с Челябинской и Свердловской областями, которые участвуют в проекте «Профессионалитет» и могут выступить поставщиками молодых кадров для предприятий области, но для этого нужно построить такую систему профориентации, которая будет работать не только внутри региона-участника, но и в прилегающих областях.

## **Исследование отношения студентов СПО Курганской области к трудовой деятельности**

По данным мониторинга качества подготовки кадров в Курганской области в 2023 г., в регионе обучается 21 123 студента среднего профессионального образования, в том числе 18 471 — очной формы. В основном СПО финансируется за счет бюджетных средств (15 502 студента); 50 % всех студентов обучается по направлениям инженерного дела, технологий и технологических наук. По программам подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) обучается 17 тыс. студентов, по программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих — 4 тыс. студентов. Увы, но студентов из других регионов каждый год поступает в колледжи Курганской области меньше, чем уезжает на подобное обучение в другие регионы.

Согласно данным, размещенным на сайте губернатора области, в регионе действует 32 организации СПО и их филиалов<sup>1</sup>.

Население Курганской области снизилось примерно на 40 тыс. человек за год. Об этом сообщает интернет-портал «45.ru: Курган онлайн» со ссылкой на официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) по Свердловской и Курганской областям<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Список профессиональных образовательных организаций Курганской области и их филиалов // Губернатор и Правительство Курганской области. URL: <https://www.kurganobl.ru/spisok-professionalnyh-obrazovatelnyh-organizaciy-kurganskoy-oblasti-i-ih-filialov> (дата обращения: 20.03.2026).

<sup>2</sup> Демография Зауралья. Население Курганской области за год сократилось на 46 тысяч человек // 45.ru: Курган онлайн. 2023. 4 сентября. URL: <https://45.ru/text/gorod/2023/09/04/72667856/> (дата обращения: 15.03.2026).

По данным информационного агентства РБК от 6 октября 2023 г., дефицит кадров на рынке Курганской области достиг пиковых значений: «Спрос на персонал в регионе вырос на 25 %... наиболее заметный приток потенциальных кадров зафиксирован в автомобильном бизнесе и среди рабочего персонала»<sup>3</sup>. В Курганской области уровень безработицы на октябрь 2023 г. составил 0,7 %, при этом на аналогичную дату 2022 г. показатель равнялся 1,4 %<sup>4</sup>.

Спрос на рабочие кадры в регионе значительно превышает их предложение. По данным Управления по труду и занятости населения Курганской области за 2023 г., в рейтинге востребованных профессий лидируют электрогазосварщик, токарь, фрезеровщик, оператор станков с числовым программным управлением, слесарь механосборочных работ. Число открытых вакансий на промышленных предприятиях по данным профессиям исчисляется десятками и сотнями. При этом средний срок закрытия вакансии квалифицированного рабочего составляет от одного месяца и больше.

Обозначенные проблемы связаны с вопросами обеспеченности кадрами экономики региона, в первую очередь молодежью, которая выходит на рынок труда в меньшем количестве, с минимальным интересом работать на предприятиях.

Для исследования отношения студентов и выпускников колледжей Курганской области к перспективам своей трудовой деятельности нами был проведен комплекс социологических исследований в формате опроса молодых людей и интервью с экспертами в области профориентации и управления персоналом ключевых промышленных предприятий региона.

Опросом было охвачено 2 522 респондента — студентов и выпускников колледжей (закончивших образовательную организацию не позже, чем три года назад). Опрос проводился через персональную рассылку ссылки на опрос обучающимся всех колледжей региона и выпускникам по адресам, предоставленным образовательными организациями.

Было проведено семь интервью с HR-директорами ряда предприятий региона, представляющих металлургию, машиностроение, агропромышленный комплекс, транспорт и др., а также с четырьмя представителями вузов, занятых профориентационной работой в организации (организующих или проводящих профориентационные мероприятия).

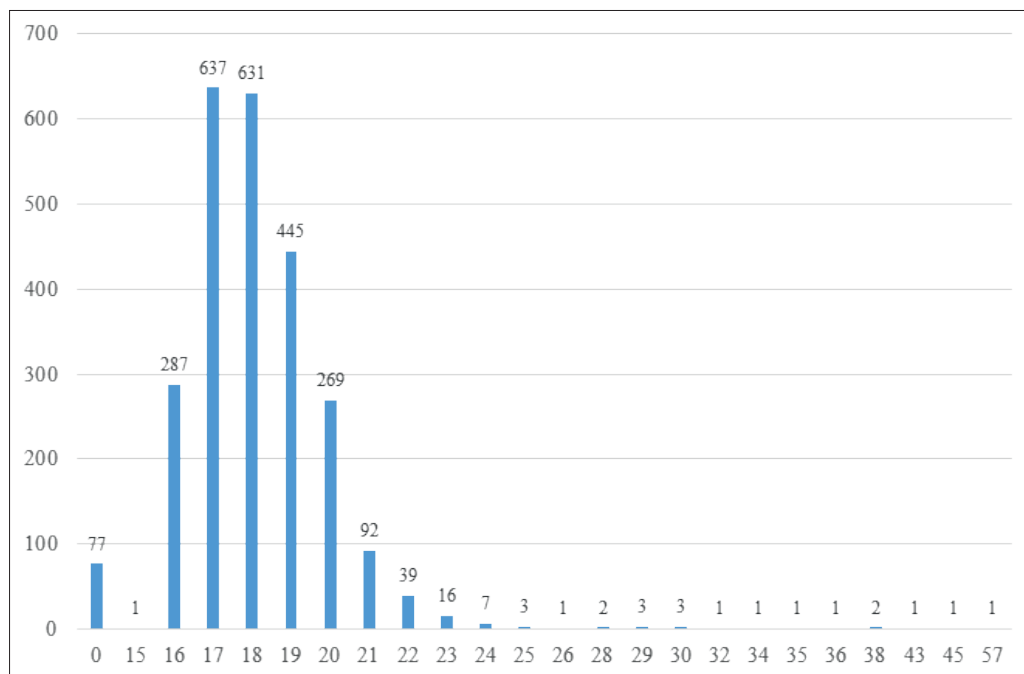
Представим общую характеристику респондентов по полу, возрасту, профессии, форме обучения и другим аспектам, позволяющим обобщенно понять портрет респондентов, которыми являются студенты и выпускники колледжей Курганской области.

<sup>3</sup> Спрос на персонал в Курганской области за год вырос на 25 % // Новый мир. 2022. 22 января. URL: <https://nm45.ru/spros-na-personal-v-kurganskoj-oblasti-za-god-vyros-na-25/> (дата обращения: 15.03.2026).

<sup>4</sup> В Курганской области в два раза снизился уровень безработицы // Курган и курганцы. 2023. 9 октября. URL: <https://kikonline.ru/news/v-kurganskoj-oblasti-v-dva-raza-snizilsja-uroven-bezraboticy/> (дата обращения: 15.03.2026).

Из 2,5 тыс. респондентов девушек оказалось немного больше: 1 462 респондента (58 %) по сравнению с 1 060 респондентами мужского пола (42 %). Опрошенные представляли образовательные организации в сфере медицины, ветеринарии, информационных технологий (ИТ), рабочих специальностей, автотехники, геодезии и др. В основном это 17–18-летние молодые люди.

Распределение опрошенных студентов по возрасту приведено на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рис. 1. Распределение респондентов по возрасту

Лишь малая часть респондентов из числа обучающихся в колледжах старше 23 лет.

В рамках социально-демографической паспортички у нас была возможность выяснить степень материального положения респондентов, которая оказалась не очень высокой (см. табл. 1).

Мы исходили из гипотезы, которая была сформулирована по итогам интервью с экспертами: низкая вовлеченность молодых людей в процессы построения своей карьеры во многом связана с тем, что все их базовые потребности удовлетворены и обеспечиваются родителями, поэтому респонденты не заинтересованы в доходах, работе, самостоятельной жизни.

Как видно из таблицы 1, у многих респондентов есть оцениваемые доходы, которых большинству молодых людей достаточно для удовлетворения базовых потребностей; более того, есть возможность отложить средства на дополнительные расходы; 4 % респондентов могут позволить себе крупные покупки, что для студентов колледжа — большая доля: из 2,3 тыс. респондентов 101 человек

Таблица 1

**Распределение респондентов по оцениваемому материальному положению**

Варианты ответов по поводу оцениваемого материального положения	Количество респондентов	% от общего числа респондентов
Могу позволить себе все, кроме крупных покупок (недвижимости, дорогого ремонта, дорогой бытовой техники, нового автомобиля)	358	15 %
Могу позволить себе даже крупные покупки (недвижимость, дорогой ремонт, дорогая бытовая техника, новый автомобиль)	101	4 %
Хватает денег на все жизненно важные потребности, и удастся немного отложить на другие нужды (развлечения, кино, хобби и т. п.)	882	37 %
Хватает денег на еду и другие жизненно важные потребности (одежда, оплата жилья и коммунальных услуг)	777	33 %
Хватает денег только на еду	261	11 %
Всего	2 379	100 %

*Источник:* составлено автором.

может купить машину, технику, провести ремонт. Хватает денег только на еду у 11 % респондентов.

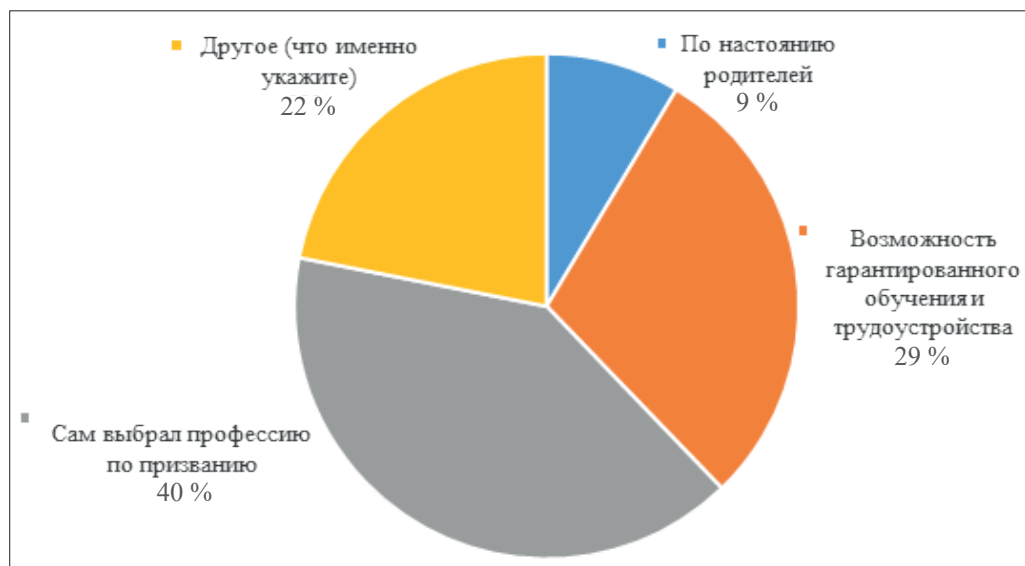
Перекрестный анализ показал отсутствие связи между уровнем доходов и выбором профессии у молодых людей, которые не работают во время обучения. И наоборот, большинство тех, кто уже работает, были заинтересованы в трудовой деятельности и оценивают свой уровень доходов как достаточный.

Один из ключевых содержательных вопросов анкеты был связан с идентификацией причин выбора профессии. Распределение ответов на него приведено на рисунке 2.

Основная причина выбора профессии — самостоятельная оценка своих предпочтений и выбор будущей работы по душе и призванию (40 % респондентов). На втором месте — «ленивый вариант» легкости последующего трудоустройства (29 % респондентов), далее идет группа самостоятельных выборов причины (22 % респондентов) и завершает список вариант «по настоянию родителей» (около 9 % респондентов).

Как можно трактовать эти результаты? С одной стороны, хорошо, что самый частый вариант связан с самостоятельным выбором, но с другой — плохо, что таких молодых людей даже меньше половины. Плохо, что респонденты указывают очень много индивидуальных случайных причин: близость к месту жительства, выбор вместе с другом, из-за переезда и др. Были и представители династий, которые сделали выбор, потому что все в роду занимались этой профессией.

Нам было важно понять, насколько интересной респонденты воспринимают будущую работу сейчас. Распределение ответов представлено в таблице 2.



Источник: составлено автором.

**Рис. 2.** Основные причины выбора профессии у респондентов

Таблица 2

**Распределение ответов на вопрос о текущем отношении к выбранной специальности**

Вариант выбора	Количество респондентов, выбравших вариант	Доля ответов
Другое	193	8 %
Интересная профессия	1 552	62 %
Неинтересная профессия	120	5 %
Скорее интересная профессия	641	26 %
Итого	2 379	100 %

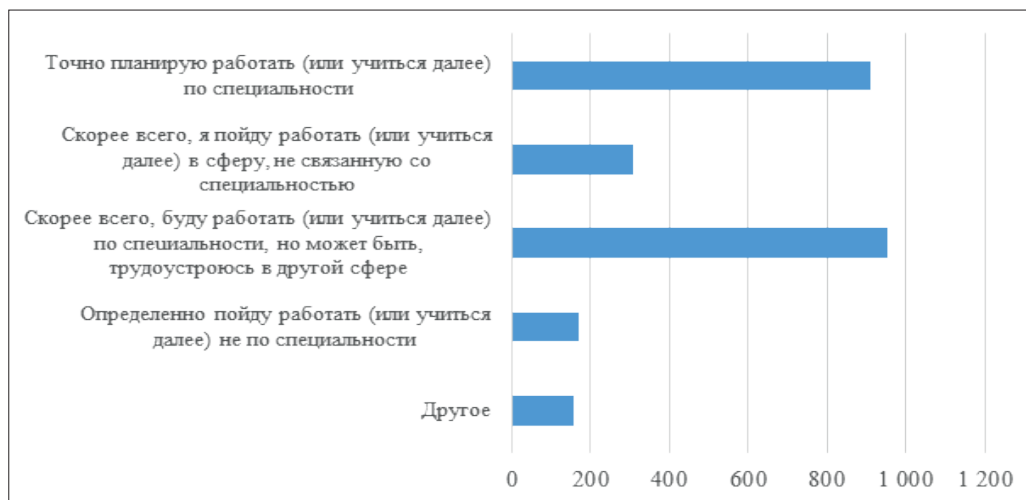
Источник: составлено автором.

Среди вариантов «Другое» были отмечены: «не планирую работать по специальности», «заранее известно место работы».

Перекрестный анализ результатов выборов на этот вопрос с данными по курсу обучения показал, что одна из наших гипотез подтвердилась — чем старше курс обучения, тем ниже интерес к будущей работе. Аналогичная ситуация происходит и в процессе обучения в вузах у большинства студентов — чем дольше они учатся, тем меньше хотят работать по специальности. Причем у работающих во время обучения студентов интерес к работе не коррелирует с курсом обучения. Это может быть обусловлено рядом причин: осознанно выбравшие профессию для обучения заинтересованы и в работе; причины снижения интереса к профессии связаны с тем, что происходит в образовательной организации (слабая профориентация, низкое качество обучения, оторванность

от практики, обязательные общеобразовательные курсы, которые не приближены к работе и др.

Исходя из этого, мы также пытались выяснить профессиональные планы обучаемых после завершения обучения в колледже. Распределение ответов на этот вопрос приведено на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

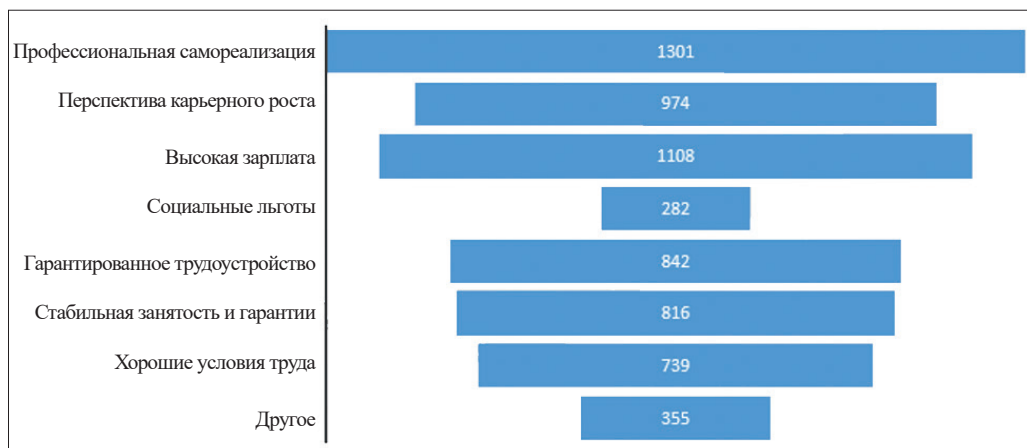
**Рис. 3.** Намерения респондентов по поводу работы после завершения обучения в колледже

36 % опрошенных точно планируют работать только по специальности; еще 38 % будут работать по специальности, но не исключают возможность смены профессии; 7 % точно будут работать не по специальности, еще 12 %, вероятнее всего, сменят направление; 6 % планируют создать или уже создали свой собственный бизнес. Итого, уверены в работе по специальности только 1/3 студента колледжей Курганской области.

Удручающей выглядят результаты самооценки респондентов по поводу желания и возможности работать по специальности. Таких оказалось даже меньше, чем мы прогнозировали с учетом опоры на результаты других исследований отношения молодых людей к работе.

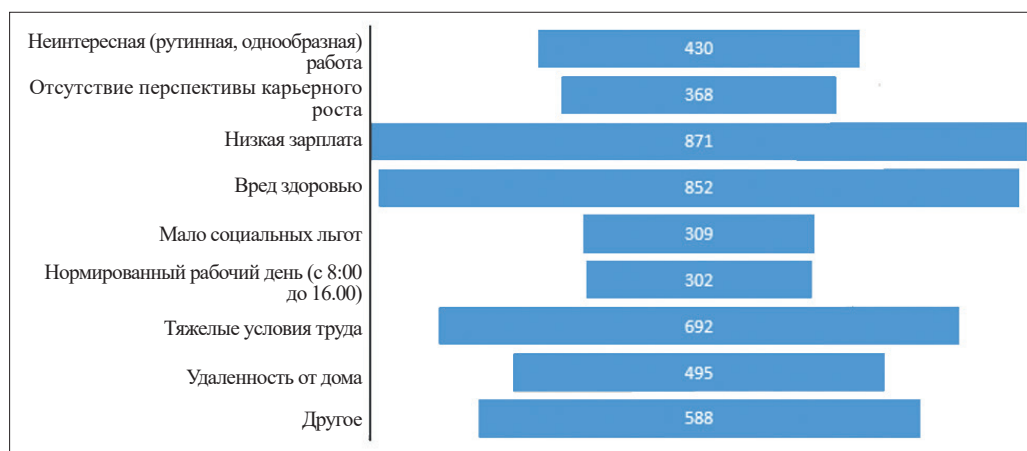
Из тех, кто не уверен в работе по специальности, выбрали следующие варианты будущей работы: продавец в магазине, собственное ателье, «Курганстальмост», не планирую / не знаю / не думал еще / таких нет, «Завод Старт», «Курганприбор», ВК, Яндекс, свое ИП в сфере металлоконструкций, оператор, ни в одной на территории региона не хочу / не буду работать по специальности, Сургутская городская клиническая поликлиника № 1, детская поликлиника № 1, продавец, Качканарская ЦГБ и др.

Плюсы и минусы работы по специальности в восприятии студентов и выпускников колледжей приведены на рисунках 4 и 5. Варианты ответов на поставленные вопросы были сформулированы в ходе интервью с экспертами. Из всех возможных



Источник: составлено автором.

**Рис. 4.** Плюсы работы по специальности, по мнению респондентов



Источник: составлено автором.

**Рис. 5.** Минусы работы по специальности, по мнению респондентов

вариантов, которые они предложили в ходе ранжирования, были отобраны топ-5 плюсов и минусов, а также варианты, которые, по мнению экспертов, нужно включить в варианты для опроса. Респонденты могли выбрать не более трех вариантов в каждой категории.

Из ключевых плюсов, по мнению молодых людей, их привлекает возможность профессиональной самореализации и высокая заработная плата. Наименее привлекательны такие аспекты, как социальные льготы и ряд локальных факторов, среди которых в исследовании чаще всего прописывался вариант «отсрочка от армии» (наиболее предпочтительный вариант для лиц мужского пола).

Из минусов в первую очередь не нравится низкая заработная плата и вред здоровью; недостатки с которыми большинство готовы смириться — это нормированный рабочий день и небольшое количество льгот.

Что бросается в глаза из ответов на эти вопросы? То, что молодые люди обращают внимание в первую очередь на зарплату. Высокая зарплата — это ключевой плюс, низкая зарплата — ключевой минус. Перекрестный анализ ответов позволяет сделать вывод о том, что в выборке были студенты профильных колледжей, которых готовят по разным специальностям, обладающим разным общественным восприятием уровня доходов у работающих по специальности. Большинство выпускников СПО, обучающихся по рабочим специальностям, знают о ситуации на рынке труда и завышенных зарплатах. И аналогично, большинство обучающихся по социальным специальностям (медицина, услуги) также знают о низких зарплатах в отрасли. Социальные льготы не играют никакой роли, это малозначимый фактор для молодых людей, вплоть до ситуации, когда предприятия вкладываются в льготы для молодых, в том числе квартиры, а они не нужны молодежи. Высоко значение стабильности, гарантий занятости, отсрочек от армии. Именно на эти аспекты нужно обращать внимание при продвижении возможностей работать на заводах.

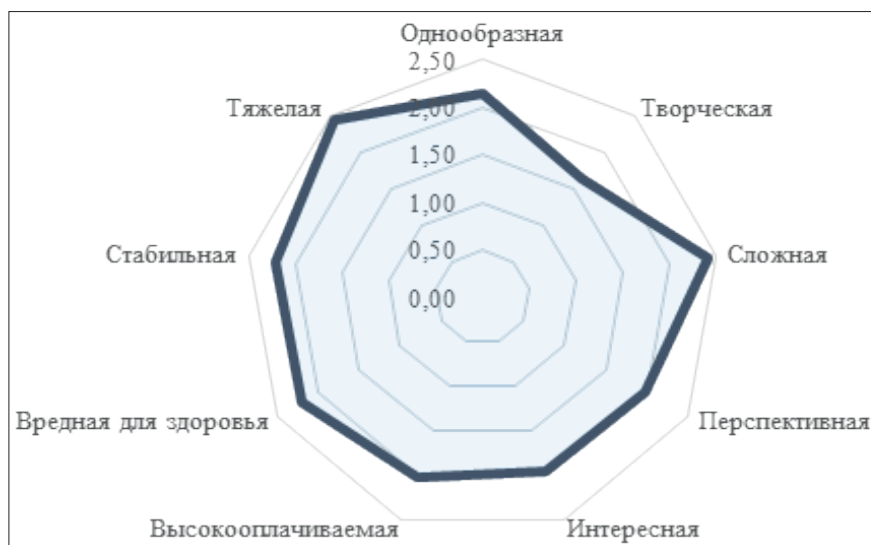
Вопросы в анкете были размещены исходя из принципа перевернутой воронки, поэтому ближе к середине опроса респонденты отвечали на основные содержательные вопросы исследования, среди которых были ориентированные на оценку отношения именно к работе на промышленных предприятиях (заводах), в том числе: плюсы и минусы работы по специальности; престижность работы по специальности именно на заводе; восприятие работы рабочего и инженера на заводе; осведомленность о работе на заводе и ее обусловленность и др.

Один из таких вопросов был направлен на оценку представлений молодых людей о работе в качестве рабочих на предприятиях. Для этого заранее были сформулированы и обсуждены с экспертами возможные характеристики. Распределение ответов на вопрос приведены на рисунке 6.

Работа рабочего обременена в восприятии молодежи нелестными характеристиками: сложная, трудная, вредная для здоровья, но при этом стабильная. Лишь у части респондентов (студентов колледжей по рабочим специальностям) проявляются мнения, что она высокооплачиваемая. Представителям заводов необходимо менять эти стереотипы: показывать возможности высоких доходов, отсутствие вреда для здоровья, легкость в освоении.

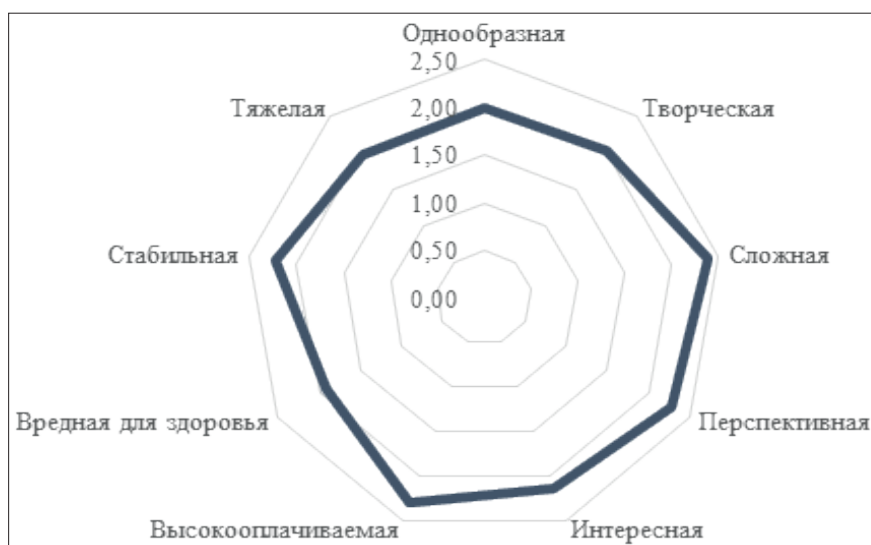
Аналогичные оценки были проведены по должности инженера (рис. 7).

Увы, но ситуация с восприятием инженерной работы не лучше. Прошли те времена, когда молодые люди мечтали стать инженерами на заводе, так как это котиновалось в общественном сознании. Теперь в нем доминируют представления, что да, за нее хорошо платят, она стабильная, перспективная и для части респондентов интересная, но при этом сложная, мало творческая. На наш взгляд, необходимы новые инсайты, новые представления о значимости инженерной деятельности, которые смогут сформировать яркий и позитивный бренд работы инженером, что в перспективе нескольких лет должно привести к ренессансу интереса к сложным техническим видам деятельности.



Источник: составлено автором.

**Рис. 6.** Оценки работы в качестве рабочего, по мнению респондентов



Источник: составлено автором.

**Рис. 7.** Распределение ответов на вопрос «Как вы можете описать работу инженера на заводе?»

Одна из гипотез исследования заключалась в том, что студенты колледжей слабо заинтересованы в работе именно на промышленных предприятиях региона, в первую очередь из-за слабо сформированных HR-брендов заводов в глазах молодых людей и негативного восприятия возможностей работать на производстве. Молодежь, на взгляд экспертов, просто не осведомлена

по разным причинам о перспективах и преимуществах, поэтому принимает решение часто под воздействием мифов о работе. Для проверки гипотезы в анкету был включен соответствующий вопрос. Результаты распределения ответов на него приведены в таблице 3.

Таблица 3

### Осведомленность о работе на заводе и ее источники

Варианты ответов	Количество респондентов	Доля выборов от общего числа
Да, на заводе работают/работали мои знакомые	464	19 %
Да, на заводе работают/работали мои родственники	592	24 %
Да, у нас уже была производственная практика	192	8 %
Не очень хорошо, знаю только самые общие моменты такой деятельности	587	24 %
Нет, все мои знания получены только из интернета и уроков истории и обществознания	198	8 %
Нет, просто слышал кое-что...	414	17 %
Общий итог	2 447	100 %

*Источник:* составлено автором.

Как видно из таблицы 3, основной источник информации о предприятии — это мнения близких родственников, которые работают на подобном предприятии: родителей, родственников, знакомых. Его в качестве основного выбрали 43 % респондентов; 24 % респондентов считает, что знает только самые общие моменты из стандартных источников; 17 % респондентов смутно знают и когда-то что-то слышали; 8 % респондентов черпает информацию из интернета.

С учетом не очень хорошего мнения взрослых работающих людей о карьерных возможностях на заводах (наши исследования показывают, что ~28 % работающих на предприятиях негативно отзываються о работодателях), а также, в принципе, слабой осведомленности и поверхностных знаний становится понятно, почему молодежь не хочет работать на заводах после обучения. Это ключевая проблемная зона, которую нужно брать в проработку предприятиям и их службам по работе с персоналом.

Отдельно в анкету был включен вопрос о миграционных планах студентов и выпускников колледжей, так как эта тема особенно актуальна для региона, испытывающего влияние отрицательных миграционных потоков молодежи Курганской области.

Данная проблема подтвердилась: 60 % студентов и выпускников хотели бы переехать в другой регион. Причем это желание не зависит от района, который представлял респондент. Из области хотят уехать как представители территорий региона, так и крупнейших городов. Причины этого заключаются в ментальном поле респондентов, а не в физическом пространстве региона:

они воспринимают область как место, в котором у них нет желания остаться вне зависимости от комфорта проживания и наличия хорошей инфраструктуры. Среди тех, кто считает завод «грязным местом», доля желающих уехать из области выше.

Интервью с директорами по персоналу ряда курганских предприятий позволили сделать вывод о том, что у некоторых из них есть понимание проблемной ситуации и видение вариантов ее решения через работу компании с образовательными учреждениями, в первую очередь колледжами и вузами, затем школами. Некоторые из их тезисов были использованы для формулировки предложений, изложенных в следующей части статьи. Потребность бизнеса в новых молодых кадрах зашкаливает, и если раньше им отдавали предпочтение с неохотой, так как HR-специалисты понимали, что молодых сотрудников нужно будет дообучивать, что для них характерен по умолчанию выше уровень текучести по сравнению с работниками возрастом от 40 лет и выше, что они требуют иного подхода к взаимодействию, то сейчас с этими ограничениями бизнес готов смириться, так как других вариантов обеспечить спрос на кадры просто нет: по отношению к мигрантам двойной дефицит кадров — их мало и уровень их квалификации крайне низок, рынок перегрет высокими предложениями по зарплате, трудоустроить бывших заключенных бизнес опасается, релокантов из других регионов крайне мало и др.

Сможет ли проект «Профессионалитет» решить проблемы? Ответы экспертов почти все однозначны: нет, не сможет, так как ключевая сложность не в том, чтобы учить под задачи бизнеса (предприятия успешно это реализуют в рамках собственных корпоративных университетов и образовательных центров), а в профориентации, мотивации, привлечении и удержании молодежи. «Узкое горлышко» проблемы уже не в колледжах, а в сознании большинства молодых людей. Его нужно расширять, а не запускать сложные, затратные, неопределенные с точки зрения результата масштабные проекты.

Выводы исследования неутешительны. Опрос показал, что низкая вовлеченность молодых людей в развитие своей будущей профессии в колледжах региона обусловлена в том числе отсутствием современных подходов к профориентации, учитывающих социокультурную и ценностную специфику нового поколения молодежи; дефицитом информации о рынке труда в отдельных профильных сегментах и мире профессий; опытом родителей, неадекватным современным реалиям; влиянием СМИ и многими другими факторами. Дальнейшая профессиональная ориентация в колледжах ведется слабо, сохраняется часть формальных мероприятий, которые носят лишь информационный характер, без мотивационной составляющей. Это подтверждают результаты нашего анкетирования. Остается ключевой вопрос исследования, на который нам необходимо дать ответ: что делать в этих условиях?

## Рекомендации по развитию системы СПО и профориентационной работы с молодежью

На наш взгляд, взаимодействие с образовательными организациями должно строиться по трем направлениям: ориентировать детей, обучать их под запросы предприятий, вовлекать в работу на предприятиях.

1. *Ориентировать детей* — начинать работать с профессиональной ориентацией молодых людей с 7–8-го класса школы, чтобы заранее сформировать у них представления о дальнейшем карьерном решении в случае выбора колледжа после 9-го класса; развить базовые мягкие навыки, которые пригодятся в начале профессионального пути. Начиная с 9-го класса можно осуществлять работу с талантливыми молодыми людьми по проектированию их индивидуальных профессиональных траекторий, проводить для детей профпробы, экскурсии, профильные классы и смены и др.

Данный период жизни молодежи должен быть пропитан не бесцельным времяпрепровождением, а экскурсиями на предприятия, встречами с успешными людьми, подготовкой к чемпионатам, олимпиадам, соревнованиям, участием в днях карьеры и днях открытых дверей, федеральными, региональными и корпоративными программами развития школьников.

2. *Мотивировать обучающихся* — в ходе профориентации нужно продвигать не конкретные образовательные организации — колледжи и вузы, а карьерные перспективы и лестницы, которыми может воспользоваться молодой человек, выбравший свою профессию исходя из своих личностных особенностей, общественных интересов, перспектив развития. От продвижения через мотивацию «хочу» нужно уходить в сторону профориентации в варианте «надо», акцентируя внимание на профессиях, востребованных в будущем, на территории. Комплекс мероприятий по мотивации студентов колледжа к работе по специальности можно также разделить на две группы: связанные с коммуникациями и деятельностные активности. Первые включают в себя все маркетинговые коммуникации со студентами, такие как ведение социальных страниц, интервью с успешными молодыми работниками, реклама и др. Вторая объединяет активности типа дней открытых дверей, ярмарки, экскурсии, лекции и мастер-классы от представителей предприятий и др. Цель данного направления — формирование общего присутствия бренда предприятий в студенческой среде.

3. *Обучать детей под запросы предприятий* — из заказчиков результатов обучения промышленные предприятия должны переходить к роли соисполнителей образовательного процесса, непосредственно принимать участие в реализации образовательных программ по рабочим специальностям, инженерного профиля и др.

Государство уже перешло в активную роль в профориентационной деятельности исходя из запросов, которые нужны экономике и обществу страны;

примером тому являются обязательные профориентационные минимумы, которые вводятся во всех школах страны с 1 сентября 2023 г., проекты «Профессионалитет», «Билет в будущее» и др. Как показывает наш опыт, локальная и территориальная специфика регионов при этом не учитывается. Поэтому руководство региона может выступить с инициативой по созданию комплексной программы интеграции промышленных предприятий региона, школ, колледжей, вузов по направлению профориентации и образования. Основой этой программы могут стать развивающие активности для молодых людей, которые помогут им сформировать осознанный выбор актуальной и нужной профессии.

Чек-лист для оценки уровня развития профориентационной работы на предприятии:

1. Среднесписочная численность предприятия.
2. Направления деятельности предприятия, предполагающие использование специфических профессий.
3. Дефицитные профессии для предприятия.
4. Текучесть кадров за год.
5. Количество вакансий.
6. Количество школьников, участников профориентационных мероприятий.
7. Наличие профильных классов в школах.
8. Процент от фонда оплаты труда затрат на работу со школьниками и студентами.
9. Есть ли в организации стратегический заказ на подготовку квалифицированных рабочих и инженеров?
10. Существует ли стратегический заказ на программы подготовки школьников и студентов для высшего образования (ВО) и СПО (горизонт планирования: от одного года до пяти лет)?
11. Соответствует ли процесс профориентации стратегии компании и предприятия?
12. Поддержка руководства процесса профориентации школьников.
13. Есть ли в штатном расписании должность или функция по профориентации школьников?
14. Есть ли в организации должностная инструкция специалиста по профориентационной работе?
15. Есть ли в организации положение по профориентации?
16. Есть ли в организации соглашение с управлением / отделом образования администрации муниципалитета?
17. Наличие плана совместной работы предприятия и школ города.
18. Наличие разработанных профориентационных материалов для школьников и студентов.
19. Наличие договоров о подготовке студентов под потребность предприятия.

20. Существует ли образовательная программа профориентационной подготовки и обучения школьников?

21. Процент поступивших в СПО и ВО по направлению от предприятия из числа участников профориентационных мероприятий.

22. Проводится ли опрос удовлетворенности целевых групп (школьники, студенты СПО и ВО) программами развития на ежегодной основе?

23. Проводится ли оценка знаний целевых групп (школьники, студенты СПО и ВО) по итогам прохождения программ развития?

24. Проводится ли опрос удовлетворенности заказчиков (директоров по направлению)?

25. Есть ли на предприятии реально действующие сообщества профильных экспертов, которое взаимодействует в том числе со школами?

За каждый положительный ответ или наличие количественных ненулевых параметров начисляется 1 балл. Степень эффективности оценивается как низкая, средняя и высокая. Средняя степень эффективности процесса — до 14–20 баллов. Высокая степень эффективности процесса — от 20–25 баллов. Это лишь один инструмент аудита, но и его использования будет достаточно для понимания текущей ситуации с работой с образовательными организациями на предприятии.

Рассматривая вопросы совершенствования профориентационной работы, особенно в части будущих инженерных кадров, конечно же, необходимо развивать интерес школьников к инженерному направлению, в первую очередь за счет проектных смен, на которых они смогут реализовывать новые прикладные инженерные проекты, направленные на взаимодействие производства и системы образования, на содружество ученика, педагога и инженера-наставника.

Данное взаимодействие поможет развить интерес школьников к выбору инженерного направления, повысить уровень знаний абитуриентов для профильного обучения, понять прикладной характер применения академических знаний.

Одной из форм профориентационной работы могут стать детско-взрослые проектные сообщества на базе профильных тем (производство, маркетинг, внутренние коммуникации, логистика и др.). Детско-взрослое проектное сообщество — это совместная деятельность над проектами, объединяющая подростков и их родителей, инженеров и руководство предприятий, администрацию города, образование и науку. «Если включать подростков в проекты по возрождению города, то молодежь будет заинтересована оставаться, потому что есть дело, которое позволяет изменить действительность в лучшую сторону. Возможность влиять на ситуацию является одной из важных потребностей современной молодежи» [28].

Считаем, что внедрение новых форм профориентационной работы, в том числе развитие профильного сообщества на базе промышленного

предприятия с привлечением студентов колледжей, вузов и школьников позволит:

- решить проблему с дефицитом кадров;
- повысить престиж инженерных и рабочих специальностей;
- помочь в профессиональном и личностном самоопределении студентов колледжей;
- снизить темпы миграции из малых городов.

## **Заключение**

Исследование показало, что наши типовые представления о мнениях молодежи по поводу своей работы, перспектив работы и жизни в регионе очень сильно отличаются от реальности. Часть исследовательских гипотез не подтвердилась, эксперты в ходе интервью озвучили несколько инсайтов, которые были проверены в ходе опроса и показали свою объективность. Но в целом ситуация оказалась удручающей: студенты и выпускники колледжей в большинстве не видят перспектив своего карьерного роста, часто идут работать не по специальности, многие планируют уехать из региона. Профориентационная работа в образовательных организациях, которая должна сломить данные установки, носит формальный характер, не обеспечивает мотивацию работать по профилю, в конкретных организациях, особенно на промышленных предприятиях.

Но есть и положительные результаты исследования. Многие наши выводы легли в основу рекомендаций, сформированных по итогам исследования: в части продвижения имиджа работы на заводе, содействия в трудоустройстве студентов во время обучения, интеграции бизнеса в образовательный процесс в колледжах региона и др.

Развиваемый в настоящее время проект «Профессионалитет» имеет все шансы стать основой для реформы системы СПО, превращения ее в действенный инструмент обеспечения предприятий молодыми и профессиональными кадрами, но он же может стать пустышкой, если его цели будут достигаться формально, без учета запросов всех стейкхолдеров, игнорируя мнение молодежи. Результативность «Профессионалитета» будет определяться степенью интеграции в него ключевых субъектов: бизнеса, колледжей, абитуриентов и их родителей, студентов. Какой она станет, во многом зависит от того, насколько будут удовлетворены их интересы и каким образом будет организована работа по их продвижению в обществе. Вне зависимости от результатов «Профессионалитета» профориентационная работа должна быть перестроена и продолжена.

## Список источников

1. Будагов Г. П. Формирование готовности старшеклассников к профессиональному самоопределению как психологопедагогическая проблема // Вектор науки Томского государственного университета. 2012. № 2. С. 50–52.
2. Леонтьев Д. А., Шелобанова Е. В. Профессиональное самоопределение как построение образов возможного будущего // Вопросы психологии. 2001. № 1. С. 57–65.
3. Чернявская А. П. Психологическое консультирование по профессиональной ориентации. М.: Владос-Пресс, 2001. 96 с.
4. Полянская Е. Н. Карьерные ориентации современной российской молодежи // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2. Статья 589.
5. Колесникова О. А., Донецкий А. М. Профориентация молодежи как фактор смягчения проблемы обеспечения экономики высококвалифицированными кадрами // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 3. С. 82–87.
6. Роль учреждений среднего профессионального образования в профориентации выпускников школ / О. А. Андриенко [и др.] // Современное педагогическое образование. 2022. № 3. С. 122–126.
7. Пакалина Е. Н. Профессиональное становление и личностное развитие студентов средних профессиональных образовательных организаций // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. Статья 177.
8. Андреева А. А., Мангер Т. Э. Инновационные профориентационные активности, используемые в непрерывном образовании: из опыта работы // Поволжский педагогический поиск. 2020. № 4 (34). С. 60–66. <https://doi.org/10.33065/2307-1052-2020-4-34-60-66>
9. Чеченихина О. С., Синько В. Н. Перспективы развития агроклассов в системе непрерывного образования Уральского ГАУ // Аграрное образование и наука. 2019. № 2. Статья 16.
10. Романовский С. А. Абилимпикс как механизм профориентации // Инновационное развитие профессионального образования. 2022. № 2 (34). С. 137–143.
11. Лукьянова Н. А., Фелл Е. В., Скальная О. А. Конструирование карьеры: инклюзивное образование от школы к колледжу и университету // Вестник Томского государственного университета. 2018. № 432. С. 51–56. <https://doi.org/10.17223/15617793/432/6>
12. Леонов, С. А., Буранок О. М. Значение ресурсного обеспечения образовательной деятельности в многоуровневой подготовке кадров для легкой промышленности // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. 2023. Т. 25. № 90. С. 24–31. <https://doi.org/10.37313/2413-9645-2023-25-90-24-31>
13. Архипов Е. Е. Создание кластеров железнодорожного транспорта в рамках федерального проекта «Профессионалитет» // Техник транспорта: образование и практика. 2022. Т. 3. № 3. С. 246–249. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2022.3.246-249>
14. Дзюба К. С., Мазанкова Т. В. Подготовка кадров в учреждениях среднего профессионального образования для экономики Хабаровского края // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2023. № 2 (112). С. 54–62. <https://doi.org/10.38161/2618-9526-2023-2-054-062>

15. Долженко С. Б., Долженко Р. А. Трудовая грамотность как новое направление развития компетенций молодежи // Педагогическое образование в России. 2023. № 3. С. 21–31.
16. Гуртов В. А., Колесников В. Н., Питухина М. А. От традиционной модели профориентации к системе сопровождения и консультирования на протяжении всей жизни: опыт Финляндии // Непрерывное образование: XXI век. 2019. № 2 (26). С. 65–77.
17. Маскина О. Г., Федоров В. А. Подготовка педагогов профессионального обучения в Австралии и Казахстане // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). 2021. № 5 (8). С. 17–29. <https://doi.org/10.17853/2686-8970-2021-5-17-29>
18. Зеер Э. Ф. Персонализированная учебная деятельность обучающихся в среднем профессиональном образовании как фактор реализации инновационной программы «Профессионалитет» // Известия Российской академии образования. 2022. № 2 (58). С. 121–134. [https://doi.org/10.51944/20738498\\_2022\\_2\\_121](https://doi.org/10.51944/20738498_2022_2_121)
19. Воронов А. А., Попова Т. С., Горьков О. П. «Профессионалитет» — новый формат взаимоотношений между основными субъектами рынка среднего профессионального образования // Техник транспорта: образование и практика. 2022. Т. 3. № 3. С. 250–260. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2022.3.250-260>
20. Ломтева Е. В. Профессионалитет как новый уровень образования // Среднее профессиональное образование. 2021. № 10 (314). С. 19–21.
21. Киреева Э. Ф., Чапаев Н. К. Профессионалитет: модернизация системы среднего профессионального образования // Педагогический журнал Башкортостана. 2022. № 4 (98). С. 65–75. [https://doi.org/10.21510/18173292\\_2022\\_98\\_4\\_65\\_74](https://doi.org/10.21510/18173292_2022_98_4_65_74)
22. Сатдыков А. И. Экономические аспекты реализации образовательных программ в рамках федерального проекта «Профессионалитет» // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2021. № 4 (56). С. 1–4.
23. Иванова О. Э. Вовлеченность как концепт взаимодействия стейкхолдеров экспериментального проекта «Профессионалитет» // Инновационное развитие профессионального образования. 2021. № 4 (32). С. 13–22.
24. Блинов В. И., Куртеева Л. Н. Профессионалитет – новая сущность и старые смыслы // Техник транспорта: образование и практика. 2021. Т. 2. № 3. С. 248–255. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2021.3.248-255>
25. Мастер производственного обучения 2.0: кадровый потенциал проекта «Профессионалитет» / В. В. Дубицкий [и др.] // Образование и наука. 2022. Т. 24. № 1. С. 67–100. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-1-67-100>
26. Резинкина Л. В. Трудоустройство выпускников системы СПО: факторы и эффективные инструменты // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2022. № 4 (48). С. 33–39. [https://doi.org/10.54509/22203036\\_2022\\_4\\_33](https://doi.org/10.54509/22203036_2022_4_33)
27. Листвин А. А., Гарт М. А. Профессионалитет как механизм синхронизации системы среднего профессионального образования и рынка труда // Вестник Череповецкого государственного университета. 2022. № 1 (106). С. 177–187. <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2022-1-106-15>
28. Закирова И. Л., Рыбалко Р. И. Проектная деятельность как способ запуска детско-взрослых сообществ в малых городах // Муниципалитет: Экономика и управление. 2022. № 1 (38). <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2022-1-69-76>

## References

1. Budagov G. P. Formirovanie gotovnosti starsheklassnikov k professional`nomu samoopredeleniyu kak psixologopedagogicheskaya problema // Vektor nauki Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2012. № 2. S. 50–52.
2. Leont`ev D. A., Shelobanova E. V. Professional`noe samoopredelenie kak postroenie obrazov`vozmozhnogo budushhego // Voprosy` psixologii. 2001. № 1. S. 57–65.
3. Chernyavskaya A. P. Psixologicheskoe konsul`tirovanie po professional`noj orientacii. M.: Vldos-Press, 2001. 96 s.
4. Polyanskaya E. N. Kar`erny`e orientacii sovremennoj rossijskoj molodezhi // Sovremenny`e problemy` nauki i obrazovaniya. 2014. № 2. Stat`ya 589.
5. Kolesnikova O. A., Doneczkij A. M. Proforientaciya molodezhi kak faktor smyagcheniya problemy` obespecheniya e`konomiki vy`sokokvalificirovanny`mi kadrami // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: E`konomika i upravlenie. 2016. № 3. S. 82–87.
6. Rol` uchrezhdenij srednego professional`nogo obrazovaniya v proforientacii vy`pusknikov shkol / O. A. Andrienko [i dr.] // Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie. 2022. № 3. S. 122–126.
7. Pakalina E. N. Professional`noe stanovlenie i lichnostnoe razvitie studentov srednix professional`ny`x obrazovatel`ny`x organizacij // Sovremenny`e problemy` nauki i obrazovaniya. 2014. № 3. Article 177.
8. Andreeva A. A., Manger T. E`. Innovacionny`e proforientacionny`e aktivnosti, ispol`zuemy`e v neprery`vnom obrazovanii: iz opy`ta raboty` // Povolzhskij pedagogicheskij poisk. 2020. № 4 (34). S. 60–66. <https://doi.org/10.33065/2307-1052-2020-4-34-60-66>
9. Chechenixina O. S., Sin`ko V. N. Perspektivy` razvitiya agroklassov v sisteme neprery`vnogo obrazovaniya Ural`skogo GAU // Agrarnoe obrazovanie i nauka. 2019. № 2. Stat`ya 16.
10. Romanovskij S. A. Abilimpiks kak mexanizm proforientacii // Innovacionnoe razvitie professional`nogo obrazovaniya. 2022. № 2 (34). S. 137–143.
11. Luk`yanova N. A., Fell E. V., Skal`naya O. A. Konstruirovanie kar`ery`: inkluzivnoe obrazovanie ot shkoly` k kolledzhu i universitetu // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2018. № 432. S. 51–56. <https://doi.org/10.17223/15617793/432/6>
12. Leonov S. A., Buranok O. M. Znachenie resursnogo obespecheniya obrazovatel`noj deyatel`nosti v mnogourovnevoj podgotovke kadrov dlya legkoj promy`shlennosti // Izvestiya Samarskogo nauchnogo centra Rossijskoj akademii nauk. Social`ny`e, gumanitarny`e, mediko-biologicheskie nauki. 2023. T. 25. № 90. S. 24–31. <https://doi.org/10.37313/2413-9645-2023-25-90-24-31>
13. Arxipov E. E. Sozdanie klasterov zheleznodorozhnogo transporta v ramkax federal`nogo proekta «Professionalitet» // Teknik transporta: obrazovanie i praktika. 2022. T. 3. № 3. S. 246–249. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2022.3.246-249>
14. Dzyuba K. S., Mazankova T. V. Podgotovka kadrov v uchrezhdeniyax srednego professional`nogo obrazovaniya dlya e`konomiki Xabarovskogo kraja // Vestnik Xabarovskogo gosudarstvennogo universiteta e`konomiki i prava. 2023. № 2 (112). S. 54–62. <https://doi.org/10.38161/2618-9526-2023-2-054-062>
15. Dolzhenko S. B., Dolzhenko R. A. Trudovaya gramotnost` kak novoe napravlenie razvitiya kompetencij molodezhi // Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii. 2023. № 3. S. 21–31.

16. Gurtov V. A., Kolesnikov V. N., Pituxina M. A. Ot tradicionnoj modeli proforientacii k sisteme soprovozhdeniya i konsul'tirovaniya na protyazhenii vsej zhizni: opy't Finlyandii // *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek*. 2019. № 2 (26). S. 65–77.
17. Maskina O. G., Fedorov V. A. Podgotovka pedagogov professional'nogo obucheniya v Avstralii i Kazaxstane // *Innovacionnaya nauchnaya sovremennaya akademicheskaya issledovatel'skaya traektoriya (INSAJT)*. 2021. № 5 (8). S. 17–29. <https://doi.org/10.17853/2686-8970-2021-5-17-29>
18. Zeer E. F. Personalizirovannaya uchebnaya deyatel'nost' obuchayushhixsya v srednem professional'nom obrazovanii kak faktor realizacii innovacionnoj programmy` «Professionalitet» // *Izvestiya Rossijskoj akademii obrazovaniya*. 2022. № 2 (58). S. 121–134. [https://doi.org/10.51944/20738498\\_2022\\_2\\_121](https://doi.org/10.51944/20738498_2022_2_121)
19. Voronov A. A., Popova T. S., Gor'kov O. P. «Professionalitet» — novy'j format vzaimootnoshenij mezhdru osnovny'mi sub'`ektami ry'nka srednego professional'nogo obrazovaniya // *Texnik transporta: obrazovanie i praktika*. 2022. T. 3. № 3. S. 250–260. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2022.3.250-260>
20. Lomteva E. V. Professionalitet kak novy'j uroven' obrazovaniya // *Srednee professional'noe obrazovanie*. 2021. № 10 (314). S. 19–21.
21. Kireeva E. F., Chapaev N. K. Professionalitet: modernizaciya sistemy` srednego professional'nogo obrazovaniya // *Pedagogicheskij zhurnal Bashkortostana*. 2022. № 4 (98). S. 65–75. [https://doi.org/10.21510/18173292\\_2022\\_98\\_4\\_65\\_74](https://doi.org/10.21510/18173292_2022_98_4_65_74)
22. Satdy'kov A. I. E'konomicheskie aspekty` realizacii obrazovatel'ny'x programm v ramkax federal'nogo proekta «Professionalitet» // *Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie v strane i mire*. 2021. № 4 (56). S. 1–4.
23. Ivanova O. E. Vovlechennost' kak koncept vzaimodejstviya stejxolderov e'ksperimental'nogo proekta «Professionalitet» // *Innovacionnoe razvitie professional'nogo obrazovaniya*. 2021. № 4 (32). S. 13–22.
24. Blinov V. I., Kurteeva L. N. Professionalitet – novaya sushhnost' i stary'e smy'sly` // *Texnik transporta: obrazovanie i praktika*. 2021. T. 2. № 3. S. 248–255. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2021.3.248-255>
25. Master proizvodstvennogo obucheniya 2.0: kadrovy'j potencial proekta «Professionalitet» / V. V. Dubiczkiy [i dr.] // *Obrazovanie i nauka*. 2022. T. 24. № 1. S. 67–100. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-1-67-100>
26. Rezinina L. V. Trudoustrojstvo vy'pusknikov sistemy` SPO: faktory` i e'ffektivny'e instrumenty` // *Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom*. 2022. № 4 (48). S. 33–39. [https://doi.org/10.54509/22203036\\_2022\\_4\\_33](https://doi.org/10.54509/22203036_2022_4_33)
27. Listvin A. A., Gart M. A. Professionalitet kak mexanizm sinxronizacii sistemy` srednego professional'nogo obrazovaniya i ry'nka truda // *Vestnik Cherepoveczkogo gosudarstvennogo universiteta*. 2022. № 1 (106). S. 177–187. <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2022-1-106-15>
28. Zakirova I. L., Ry'balko R. I. Proektnaya deyatel'nost' kak sposob zapuska detsko-vzrosly'x soobshhestv v малы'x gorodax // *Municipalitet: E'konomika i upravlenie*. 2022. № 1 (38). <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2022-1-69-76>

*Информация об авторе / Information about the author*

**Руслан Алексеевич Долженко** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия; эксперт, Всероссийский научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Москва, Россия.

**Ruslan Alekseevich Dolzhenko** — Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia; expert All-Russian Research Institute of Labor of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation, Moscow, Russia.

snurk17@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

## 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. Эргони́мы 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. Список источников приводят также на английском языке, озаглавив раздел References. Нумерация записей должна совпадать с нумерацией записей в основном списке источников.

21. На английском языке также 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](mailto: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**

**2026, № 2 (48)**

(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. Веденеева*

Редактор:

*Н. В. Бессарабова*

Корректор:

*К. М. Музаилова*

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/](http://www.mgpu.ru/centers/izdat_centre/)

Подписано в печать: 30.06.2026 г.

Формат: 70 × 108 1/16. Бумага: офсетная.

Объем: 12,5 печ. л. Тираж: 1 000 экз.