

ВЕСТНИК

Московского университета
имени С.Ю. Витте. Серия 1.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

2026
3(58)

ISSN 2587-554X

Эп № ФС77-77600



ISSN 2587-554X

Эл № ФС77-77600

Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление

№ 3 (58)' 2026

Электронный научный журнал (Электронное периодическое издание)

Главный редактор:

Зуева И.А.,

д-р экон. наук, профессор кафедры финансового учета Московского университета имени С.Ю. Витте;

Заместитель главного редактора:

Салихова И.С.,

*д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры финансового учета
Московского университета имени С.Ю. Витте*

Редакционный совет

Председатель – Семенов А.В., *д-р экон. наук, профессор, ректор Московского университета имени С.Ю. Витте;*

Заместитель председателя – Пилипенко П.П., *д-р экон. наук, профессор, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, Почётный работник высшего профессионального образования РФ, директор Высшей школы менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова;*

Члены редсовета – Гринберг Р.С., *д-р экон. наук, профессор, чл.-корр. РАН, академик Международной академии менеджмента, научный руководитель Института экономики РАН;*

Тебекин А.В., *д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского университета им. С.Ю. Витте, профессор кафедры экономической теории и предпринимательства Института экономики РАН;*

Макрусов В.В., *д-р физ.-мат. наук, профессор, Почетный работник Высшего профессионального образования, профессор кафедры управления Российской таможенной академии;*

Сахаров Г.В., *д-р экон. наук, профессор, действительный член РАЕН, профессор кафедры экономической безопасности Калужского филиала Российской академии народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ;*

Крылатых Э.Н., *д-р экон. наук, профессор, академик РАН, заведующая кафедрой макро- и микроэкономики факультета Российско-немецкой высшей школы управления Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации;*

Бурцева Т.А., *д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет;*

Гусева В.И., *д-р экон. наук, профессор, профессор Кыргызско-Российского Славянского университета, Кыргызская Республика;*

Зубенко В.В., *д-р экон. наук, профессор, профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;*

Тумин В.М., *д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского политехнического университета;*

Сейдахметова Ф.С., *д-р экон. наук, профессор, профессор Алматинской академии экономики и статистики, Казахстан;*

Фролов А.В., *д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики Дипломатической Академии Министерства Иностранных Дел РФ, Россия;*

Холбеков Р.О., *д-р экон. наук, профессор, профессор Ташкентского государственного экономического университета, Узбекистан;*

Разовский Ю.В., *д-р экон. наук, академик РАЕН, профессор кафедры теории и организации управления Гжельского государственного университета;*

Балтов М., *д-р, PhD, профессор, проректор по научно-исследовательской деятельности и международному сотрудничеству Бургасского свободного университета, Республика Болгария;*

Колитары Дж., *д-р, профессор, руководитель лаборатории аквакультуры и рыболовства Тиранского аграрного университета, Албания;*

Каштыкова Э., *канд. экон. наук, доцент, доцент Экономического университета в Братиславе, Словакия;*

Молдашбаева Л.П., *канд. экон. наук, доцент, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева, Казахстан;*

Русак Е.С., *канд. экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятий Академии управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь.*

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за издательством.

Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

Системные требования: PC не ниже класса Pentium III; 256

Mb RAM; свободное место на HDD 32 Mb; Windows 98/XP/7/10;

Adobe Acrobat Reader; дисковод CD-ROM 2X и выше; мышь.

© ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА

ГОСУДАРСТВЕННО-РЫНОЧНЫЙ МЕХАНИЗМ МОДЕРНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	7
<i>Салихова Ирина Сергеевна, Салихов Борис Варисович, Жуков Александр Олегович</i>	
ИНТЕГРАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА В ПОЛИТИКУ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ	21
<i>Медведева Надежда Васильевна</i>	
ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК НОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	31
<i>Гаврилова Элеонора Николаевна</i>	
КОГНИТИВНЫЙ КАПИТАЛ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	42
<i>Вирина Ирина Владимировна</i>	
СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ И СТАНДАРТИЗАЦИИ НЕФИНАНСОВОЙ ПУБЛИЧНОЙ ОТЧЕТНОСТИ.....	50
<i>Зуева Ирина Анатольевна</i>	

ЭКОНОМИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ГЛОБАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА НА ОСНОВЕ ЦИРКУЛЯЦИИ РЕСУРСОВ	61
<i>Шаповалов Александр Борисович</i>	

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ

КРИВЫЕ ДОХОДНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБЛИГАЦИЙ В США И ВЬЕТНАМЕ: ПРОБЛЕМЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА НЕГАТИВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	72
<i>Фам Тхань Дат, Ле Нгок Кхань</i>	
МЕЖПОСТОВАЯ ДИСПЕТЧЕРИЗАЦИЯ ДЕКЛАРАЦИЙ НА ТОВАРЫ И ОЦЕНКА НАГРУЗКИ ЦЕНТРОВ ЭЛЕКТРОННОГО ДЕКЛАРИРОВАНИЯ.....	83
<i>Рамалданов Ханбулат Хизриевич</i>	

УПРАВЛЕНИЕ

ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРОЗНЕННОСТИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ: ПАРАМЕТРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ	92
<i>Саидбеков Шарифбек Юсуфбекович</i>	
МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ	101
<i>Мельникова Елена Викторовна</i>	

МЕДИЦИНСКИЙ ТУРИЗМ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИИ: ПОНЯТИЙНОЕ РАЗГРАНИЧЕНИЕ	111
<i>Кондрашин Владимир Алексеевич, Данилина Елена Петровна, Аймакова Гульсим Таргыновна</i>	
ЦЕЛОСТНОСТЬ МАРШРУТА ПАЦИЕНТА В СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТОМ СЕГМЕНТЕ РЫНКА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: МОДЕЛЬ КОМПЕНСАТОРНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ	121
<i>Дерен Иванна Ивановна, Кусанова Анна Юрьевна</i>	

CONTENTS

ECONOMY

A STATE-MARKET MECHANISM FOR MODERNIZING THE SOCIAL SPHERE IN THE MODERN DOMESTIC ECONOMY	7
<i>Salikhova I.S., Salikhov B.V., Zhukov A.O.</i>	
INTEGRATION OF THE REGIONAL STANDARD INTO THE CREATIVE INDUSTRIES DEVELOPMENT POLICY	21
<i>Medvedeva N.V.</i>	
DIGITAL ECOSYSTEMS AS A NEW FORM OF ECONOMIC ORGANIZATION	31
<i>Gavrilova E.N.</i>	
WORKERS' COGNITIVE CAPITAL AS A COMPETITIVENESS FACTOR IN THE DIGITAL ECONOMY	42
<i>Virina I.V.</i>	
CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT AND STANDARDIZATION OF NON-FINANCIAL PUBLIC REPORTING.....	50
<i>Zueva I.A.</i>	

ECONOMICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

GLOBAL ECONOMY BASED ON THE CIRCULATION OF RESOURCES.....	61
<i>Shapovalov A.B.</i>	

DOMESTIC AND FOREIGN TRADE

US AND VIETNAMESE GOVERNMENT BOND YIELD CURVES: CHALLENGES IN RESPONDING TO NEGATIVE MACROECONOMIC FACTORS.....	72
<i>Pham Thanh Dat, Le Ngoc Khanh</i>	
INTER-POST DISPATCHING OF GOODS DECLARATIONS AND WORKLOAD ASSESSMENT OF ELECTRONIC DECLARATION CENTRES	83
<i>Ramaldanov Kh. Kh.</i>	

MANAGEMENT

OVERCOMING THE FRAGMENTATION OF INDICATORS IN ASSESSING THE INNOVATION POTENTIAL OF OIL COMPANIES: A PARAMETRIC MODEL.....	92
<i>Saidbekov Sh. Yu.</i>	
A MECHANISM FOR MANAGING STAFF INTRINSIC MOTIVATION IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL CHANGE	101
<i>Melnikova E.V.</i>	
MEDICAL TOURISM AS AN INDEPENDENT TYPE OF ACTIVITY OF RUSSIAN MEDICAL ORGANIZATIONS: CONCEPTUAL DIFFERENTIATION	111
<i>Kondrashin V.A., Danilina E.P., Aimakova G.T.</i>	

PATIENT PATHWAY INTEGRITY IN THE CARDIOVASCULAR SEGMENT OF THE MEDICAL SERVICES MARKET: A MODEL OF COMPENSATORY REGULATION	121
<i>Deren I.I., Kusanova A.Yu.</i>	

ГОСУДАРСТВЕННО-РЫНОЧНЫЙ МЕХАНИЗМ МОДЕРНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Салихова Ирина Сергеевна^{1,2},
д-р экон. наук, профессор,
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

Салихов Борис Варисович^{1,3},
д-р экон. наук, профессор,
e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

Жуков Александр Олегович³,
д-р техн. наук, профессор,
e-mail: aozhukov@mail.ru

¹Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Россия

²Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

³Экспертно-аналитический центр, г. Москва, Россия

В статье определена сущность и охарактеризовано содержание государственно-рыночного механизма прогрессивной динамики социальной сферы в современной экономике. Показана противоречивая взаимосвязь государственного и рыночного аспектов данного механизма, а также предложена общая модель его разработки, где ключевое значение имеет конституирование одновременно социального государства как основания высокой эффективности государственной модернизации социальной сферы, а также прав и свобод личности как основания высокой эффективности рыночной модернизации социальных отношений. Обоснована необходимость разработки инновационных форм государственно-частного партнерства как интеграции одноименных механизмов (государственного и рыночного) ускоренной и высокоэффективной современной модернизации социальной сферы. Охарактеризован целевой функционал высокоэффективной модернизации социальной сферы в форме устойчивого и расширенного воспроизводства креативно-созидательной формы среднего класса как социального базиса социокультурной, экономической и технологической мобилизации. Предложен ретроспективный анализ эффективности социальной политики государства в современной отечественной экономике. На основе результатов системного и обширного статистического анализа охарактеризованы провалы как государства, так и рынка в решении задач социального развития в нашей стране. Обоснован вывод о том, что существующий в отечественном хозяйстве социальный порядок ограниченного доступа к ресурсам слабо способствует высокоэффективному решению социально-экономических задач, что фиксирует невысокий уровень мобилизационной готовности экономики. Верифицированы императивы модернизации социальной сферы в современном отечественном хозяйстве, среди которых критическое значение имеет новое качество элиты, а также формирование производительных классов общества.

Ключевые слова: государственно-рыночный механизм, модернизация социальной сферы, мобилизационная экономика, государственно-частное партнерство, средний класс, общественный оптимизм, политэкономическая элита, защита прав собственности

A STATE-MARKET MECHANISM FOR MODERNIZING THE SOCIAL SPHERE IN THE MODERN DOMESTIC ECONOMY

Salikhova I.S.^{1,2},
doctor of economic sciences, professor,
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

Salikhov B.V.^{1,3},

doctor of economic sciences, professor;

e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

Zhukov A.O.³,

doctor of technical sciences, professor;

e-mail: aozhukov@mail.ru

¹Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

²Moscow Witte University, Moscow, Russia

³The Federal Center of Expertize and Analyzis, Moscow, Russia

The article defines the essence and characterizes the content of the state-market mechanism for the progressive dynamics of the social sphere in the modern economy. The contradictory relationship between the state and market aspects of this mechanism is demonstrated, and a general model for its development is proposed. Central to this model is the simultaneous establishment of both a welfare state – as the foundation for highly effective state-led modernization of the social sphere – and individual rights and freedoms – as the foundation for highly effective market-led modernization of social relations. The need to develop innovative forms of public-private partnership is substantiated as an integration of the corresponding mechanisms (state and market) for accelerated and highly effective modernization of the social sphere in modern conditions. The target functionality of highly effective social modernization is characterized in the form of sustainable and expanded reproduction of the creative and constructive form of the middle class as the social basis for socio-cultural, economic, and technological mobilization. This article presents a retrospective analysis of the effectiveness of state social policy in the contemporary domestic economy. Based on the results of a systemic and extensive statistical analysis, the study characterizes the failures of both the state and the market in addressing social development issues in our country. The article substantiates the conclusion that the current social order of limited access to resources in the Russian economy is weakly conducive to the effective resolution of socioeconomic problems, which reflects the low level of economic mobilization readiness. The imperatives of modernizing the social sphere in the contemporary Russian economy are verified, including the critical importance of a new elite and the formation of productive classes in society.

Keywords: state-market mechanism, social modernization, mobilization economy, public-private partnership, middle class, public optimism, political economy elite, protection of property rights

Введение

Актуальность темы данного исследования определяется нарастающей необходимостью одновременно расширенного воспроизводства и качественного обновления индивидуального и национального человеческого капитала, что является закономерным следствием эффективности социальной сферы. Очевидно, что проблемы демографии, семьи и домохозяйства, результативность здравоохранения и образования, а также множества других форм социальной политики и одноименных отношений непосредственно связаны не только с соответствующей деятельностью государства, но и с функционированием рыночного механизма. При этом, как показывает практика, *эффективность и качество* решаемых задач социального развития все в большей степени детерминируются глубиной и многообразием форм и способов взаимосвязи государства и рынка. Если государство воссоздает «правила игры», то есть требуемую «социально окрашенную» институциональную систему (например, положения в сфере реализации социальной ответственности бизнеса), то непосредственно субъекты рыночных отношений применяют эти правила в своей хозяйственной деятельности, где учитывают социальные аспекты в процессе и результате решения воспроизводственных задач.

Особую актуальность данному исследованию придает выраженная и ясная необходимость, по сути, безальтернативного *мобилизационного сценария* развития отечественной экономики, что нацеливает на срочность решения социальных проблем, связанных с обеспечением устойчивости социально-экономического развития страны, укреплением национальной и, особенно, региональной идентичности личности и социума в целом, ускоренным повышением качества регионального здравоохранения

и образования, защитой материнства и детства и др., что призвано сформировать высокий уровень *социального и индивидуального оптимизма* как общего основания требуемого качества творчески-трудовой мотивации всех собственников человеческого капитала к высокоэффективной созидательной деятельности. Все более очевидно, что мобилизационный инвариант развития современной отечественной экономики актуализирует необходимость в более энергичной и результативной модернизации социальной сферы.

Цель статьи заключается в разработке субъектами экономического управления всех уровней конкретных направлений деятельности, обеспечивающих неуклонное повышение результативности государственно-рыночного механизма качественного обновления социальной сферы в условиях мобилизационного сценария развития отечественного хозяйства, а также множества других форм общего нарастания сложности. Достижение цели предполагает решение следующих логически связанных исследовательских задач. Во-первых, в методологической части статьи необходимо определить сущность и предложить общую характеристику государственно-рыночного механизма модернизации социальной сферы в современных условиях. Во-вторых, следует оценить текущую эффективность и мобилизационные последствия социальной политики государства и рынка в отечественной экономике. В-третьих, важно выявить и обосновать императивы модернизации социальной сферы в современном национальном и региональном хозяйстве страны.

Сущность и общая характеристика государственно-рыночного механизма модернизации социальной сферы

Очевидно, что мобилизационный инвариант развития современной отечественной экономики, ядром которой является креативно-интеллектуальный человеческий капитал, объективно предопределяет необходимость *разработки нового качества государственно-частного механизма модернизации социальной сферы*, призванной расширенно воссоздавать и устойчиво поддерживать высокий уровень социального оптимизма и национального мотивационного капитала. При этом *государственно-рыночный механизм модернизации социальной сферы* есть органическое единство и динамическая целостность государственных и рыночных форм, обеспечивающих решение задач социального развития на всех уровнях функционирования экономики. *Государственный аспект* названного механизма заключается, как минимум, в следующих положениях.

Во-первых, государство (как «продукт» гражданского общества) призвано разработать общую, принципиальную *модель социальной политики*, выступающей в качестве аттрактора, своеобразного «центра тяжести» и целевого функционала решаемых релевантных задач. По сути, речь здесь идет о *конституировании социального государства*, призванного нести фундаментальную ответственность за благополучие личности, домохозяйств и общества в целом при любом развитии событий в сфере экономики, а также при любых иных внешних и внутренних обстоятельствах. Конституирование социального государства есть базовое «правило о правилах» в сфере современной социальной политики; причем данное правило непосредственно связано с конституированной системой собственности в данном экономическом социуме [1].

Антиподом здесь является отсутствие конституирования социального государства, что автоматически исключает его как базисного и ответственного субъекта социальной политики. Такая ситуация имеет место в условиях, когда государство не является «продуктом» согласия всех индивидов, а реализует интересы представителей авторитарной «квазичастной» власти-собственности. Здесь же отметим, что *номинальное* конституирование социального государства, как показывает отечественная практика, отнюдь не означает, что оно *реально* станет и будет таковым, так как превращение конституированной «возможности» в практическую «действительность» требует соответствующего инструментария¹.

Во-вторых, названный инструментарий, обеспечивающий трансформацию конституированного социального государства в конкретику мероприятий *социальной политики государства*, представляет

¹ Аврамова Е.М., Титов В.Н. Социальное развитие современной России: тенденции, риски, перспективы // Вопросы экономики. – 2018. – № 10. – С. 76–90.

собой институциональные «правила игры», обеспечивающие систему среды для всех субъектов государственного, регионального, муниципального, корпоративного и иного управления, призванных разрабатывать и осуществлять мероприятия в сфере социальной политики «на местах». В демократическом обществе и правовом государстве *качество социального государства на всех уровнях* контролируется гражданским обществом как в центре, так и в регионах, а также в рамках конкретных организаций и предприятий.

В-третьих, непосредственно государство является *производителем и организатором производства общественных благ*, представляющих собой совокупность вещественных и невещественных форм (возможно, факторов) обеспечения социального благополучия личности (домохозяйств) и общества в целом. Здравоохранение и образование, включая детские дошкольные учреждения, фундаментальная наука и отрасли культуры, охрана правопорядка, военная, военно-экономическая и в целом национальная безопасность страны, строительство социального жилья, обеспечение благоприятных экологических условий для жизни и деятельности социума, помощь еще и уже нетрудоспособным членам общества и многое другое предстают как *перечень общественных благ, требующих безусловного обеспечения и воспроизводства*.

Экономическим источником решения задачи являются, прежде всего, объекты общей собственности, представленные природным капиталом, обеспечивающим потоки *природной ренты*, а также общественные финансы, аккумулируемые в консолидированном бюджете государства, в том числе посредством *прогрессивной шкалы налогообложения*. Важнейшим современным инструментом расширенного воспроизводства общественных благ является государственно-частное партнерство (ГЧП) [2], призванное интегрировать административные и организационно-экономические возможности государства и творчески-трудовую энергию, а также новые знания и креативные компетенции представителей частного сектора хозяйства².

Рыночный аспект рассматриваемого государственно-рыночного механизма функционирования социальной сферы, в свою очередь, включает следующие элементы. Во-первых, рыночный механизм, в условиях реальной защиты прав собственности, а также высокоэффективной реализации множества других экономических прав и свобод обладателей человеческого капитала, позволяет *экономически реализовать предпринимательский потенциал* каждой личности как уникального индивида путем осуществления предпринимательской деятельности, то есть начать и развивать *свое дело*. Очевидно, что чем более многочисленным является *предпринимательский класс*, как функция релевантных конституционных «правил о правилах» и институциональных «правил игры», тем выше *дух социального благополучия, выше уровень социального «самочувствия»*, поскольку все собственники человеческого капитала знают о реальной возможности активно участвовать в защищенной и системно обеспеченной (кредитами, налогами, кадрами, доступной арендой, оптимальным администрированием и др.) предпринимательской деятельности.

Во-вторых, высокоразвитая форма рыночного механизма обеспечивает соответствующий уровень *социально-трудовых отношений*, что позволяет каждому работнику (сотруднику) современного предприятия достойно реализовать свой *творчески-трудовой потенциал*, участвуя в производственной и иной деятельности на контрактной основе. При этом высокоэффективной творчески-трудовой самореализации каждого работника [3], действующего в частном (именно «чисто» рыночном) секторе хозяйства, будет способствовать, прежде всего, реальная возможность расширенного порядка человеческого сотрудничества [4], выбор наиболее эффективных форм и способов координации [5], а также закономерно возникающий высокий уровень *корпоративной социальной ответственности* предприятия и его собственников, фиксируемой в системе внутрифирменных институтов, или «клубных благ» [6]. Очевидно, что отмеченные положения весьма позитивно могут сказаться на социальном «самочувствии» сотрудников современных предприятий, особенно в условиях высокого уровня не только государственной, но и корпоративной защиты творчески-трудовых прав собственников человеческого капитала [7].

² Савруков А.Н., Савруков Н.Т., Козловская Э.А. Оценка состояния и уровня развития проектов государственно-частного партнерства в субъектах РФ // Вопросы экономики. – 2018. – № 7. – С. 131–141.

В-третьих, система рыночных отношений, особенно в их высокоразвитых формах, обеспечивает устойчивый (трендовый) рост выпуска (ВВП), что постоянно наращивает общую *налоговую базу* как фискальный источник финансирования производства общественных благ. Известно, что чем выше конкурентный тонус в экономике, то, при прочих равных условиях, больше добавленной стоимости и соответствующих бюджетных возможностей для финансирования программ социальной политики государства, призванной обеспечить домохозяйствам определенный уровень и качество жизни. Общая примерная схема *разработки государственно-рыночного механизма модернизации социальной сферы* показана на рисунке 1.



Рисунок 1 – Примерная общая схема (модель) разработки государственно-рыночного механизма модернизации социальной сферы³

Далее, в результате разработки общего контура государственно-рыночного механизма (ГРМ) модернизации социальной сферы, резонно сделать следующие умозаключения, имеющие определенное теоретическое и научно-практическое значение. Во-первых, в демократическом обществе и правовом

³ Составлено авторами.

государстве, которое здесь по определению является социальным, формирование ГРМ может лишь весьма условно, прежде всего, с аналитической точки зрения, подразделяться на «государственную» и «рыночную» составляющие. Проблема лишь в поиске и определении *диапазона подвижности границ между государством и рынком* при решении задач названной модернизации. В связи с этим, а также с учетом известного «ренессанса» индивидуализма в рамках императива расширенного порядка человеческого сотрудничества [4], следует обоснованно констатировать, что «центр тяжести» отмеченных «удельных весов» будет смещаться в пользу свободного рынка, однако при одновременной, возможно, «точечной» актуализации и конкретизации регламентирующей и координирующей роли правового государства, стоящего «на страже» расширенного воспроизводства *инклюзивных институтов*, нацеленных на неуклонное повышение эффективности творчески-трудовой самореализации каждой личности как уникального индивида [8].

Во-вторых, в авторитарном обществе и государстве, где преобладают монопольные тенденции в политической в экономической жизни и деятельности социума, рассматриваемый ГРМ либо полностью отсутствует (в том случае, если официально отсутствует как таковой частный сектор экономики), либо блокируется системой «квазичастной» бюрократической власти-собственности, представители которой сознательно не стремятся к формированию креативно-созидательной формы среднего класса, замещая его одноименным симулякрот в виде широких «непромышленных», прежде всего, силовых и бюрократических слоев населения [9].

При этом *стратегическая опасность* для формирования реального ГРМ модернизации социальной сферы и создания производительного среднего класса общества заключается в *институционализации рентоориентированного поведения действующей элиты и политического класса в целом*, что делает невозможным инновационное развитие социальной сферы в рамках иррациональных «правил игры», что все больше напоминает вообще «игру» без «честных правил». К сожалению, сказанное относится, в том числе, к современной отечественной экономике, где по-прежнему господствует административный раздаток в сфере распределения редких ресурсов, прогрессирует рентоориентированное поведение и одноименное присвоение благ, что имеет своим закономерным финалом углубление социально-экономического неравенства, региональный пессимизм и вымирание коренного населения страны, что, конечно же, характеризует современную социальную политику государства как низкоэффективную и антимобилизационную. Далее рассмотрим ситуацию более предметно, используя определенный перечень доступных источников статистических данных.

Ретроспектива эффективности социальной политики государства в отечественной экономике

Исходя из предложенной ранее общей модели государственно-рыночного механизма модернизации социальной сферы в условиях мобилизационного инварианта развития современной отечественной экономики, кратко рассмотрим состояние данного механизма и на этой основе определим примерный контур его дальнейшего развития. *Во-первых*, проанализируем действующие «правила о правилах» и «правила игры» в рамках непосредственной деятельности государства. Прежде всего, важно отметить, что в нашей стране недвусмысленно конституировано *социальное государство*, непосредственной обязанностью которого является всемерная социальная защита каждой личности, выступающей одновременно как уникальный индивид и как член общества. Далее, реализация требований социального государства осуществляется посредством разработки определенных *целевых институтов* социальной политики, фиксируемых в растущем перечне *норм позитивного права* (законы, постановления правительства, указы главы государства, региональные нормы и др.), реализация требований которых обеспечивает решение всего комплекса задач в сфере развития социальных отношений о современном отечественном социуме. Некоторые общие результаты современной социальной политики нашего государства показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Затраты государства на образование, здравоохранение и охрану окружающей среды (в процентах к ВВП)⁴

Показатель	2010	2015	2020	2022	2023	2024	2026 (прогноз)
Расходы на образование, в процентах к ВВП:							
– государственные расходы	4,1	3,7	4,0	3,5	3,5	3,4	...
– расходы за счет внебюджетных источников	0,8	0,7	0,6	0,5	0,6	0,6	...
Расходы на здравоохранение, в процентах к ВВП	...	...	4,1	3,7	3,6	3,7	3,5
Объем расходов на охрану окружающей среды, в процентах к ВВП	0,8	0,7	0,9	0,6	0,6	0,6	...

Очевидно, что в нашей стране имеет место тенденция значительного сокращения государственных и частных расходов на образование от 4,9 % ВВП в 2010 году до 4 % в 2024 году; при этом затраты на здравоохранение упали с 4,1 % в 2020 году до 3,7 % ВВП в 2024 при отнюдь не радужном прогнозе в 3,5 % в 2026 году; здесь же отметим хронически невысокий уровень расходов на охрану окружающей среды – спад до 0,6 % от общего объема выпуска продукции. При этом резонно полагать, что имеющий место в нашей стране демографический спад в существенной степени объясняется не только отмеченными тенденциями, но и по-прежнему высокой долей населения с денежными доходами ниже границы бедности или величины прожиточного минимума (таблица 2).

Таблица 2 – Численность населения с денежными доходами ниже границы бедности или величины прожиточного минимума, в процентах от общей численности населения⁵

	2012	2014	2015	2017	2019	2021	2022	2023	2024
Российская Федерация	10,8	11,3	13,5	13,0	12,4	11,1	9,0	8,3	7,1

Речь здесь идет именно о доходах населения *ниже прожиточного минимума*, то есть относящиеся к этой категории доходных групп домохозяйства не живут даже в режиме простого воспроизводства; они попросту медленно вымирают (и это происходит в так называемом «социальном государстве»). Антимобилизационный характер демографической политики государства проявляется и в крайне низком уровне социальной защиты семей, имеющих одного и более ребенка (таблица 3).

Таблица 3 – Доля малоимущих домашних хозяйств с детьми в возрасте до 16 (18) лет в общей численности малоимущих домашних хозяйств, %⁶

Показатель	2012	2014	2015	2017	2019	2021	2022	2023
Доля малоимущих домохозяйств с детьми в возрасте до 16 (18) лет, в процентах к общей численности малоимущих домашних хозяйств	62,2	75,5	77,7	77,3	77,5	76,0	75,8	72,8
из них имеющих:								
одного ребенка	33,4	28,3	28,1	24,0	20,4	19,8	20,7	19,4
двух детей	21,3	30,3	30,7	31,4	31,4	28,6	31,1	25,9
трех и более детей	7,5	16,9	18,9	21,9	25,6	27,6	24,0	27,5

⁴ Составлено авторами по данным: Высшая школа организации и управления здравоохранением – комплексный медицинский консалтинг. – URL: https://www.vshouz.ru/upload/iblock/aa0/vt1ah5z683vqoule7p8yker3sd6nf83/BYUDZHET-ZDRAV-2025_-2027_zaklyuchenie_06-10-2024_-_2_.pdf?ysclid=mmq87c6aeu453166819 (дата обращения: 20.05.2026). – Текст: электронный; Индикаторы образования: 2026: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: НИУ ВШЭ, 2026. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1134488920.pdf> (дата обращения: 20.05.2026). – Текст: электронный; Расходы бюджетов бюджетной системы РФ на здравоохранение 2019–2023 гг. / Росмедобор. – URL: <https://www.rosmedobr.ru/news/zaklyuchenie-o-raskhodakh-byudzheto-byudzheto-sistemy-rf-po-razdelu-zdravookhraneniya-na-2021-god-/?ysclid=mmq7s2th3u886082889> (дата обращения: 20.05.2026). – Текст: электронный; Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/russia/960345?ysclid=mmq7e4ikcr342287874> (дата обращения: 20.05.2026). – Текст: электронный; Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. За 2010–2020 гг. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/rashod_oxr_gos_RF.xls (дата обращения: 20.05.2026). – Текст: электронный; Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. За 2021–2023. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rossia_2025.pdf (дата обращения: 20.05.2026). – Текст: электронный.

⁵ Источник: Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/NB_Ub_1-1.xlsx).

⁶ Источник: Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/smd_1.1_pr_min.xlsx).

Заметим, что, начиная с 2014 года, примерно три четверти семей с детьми были малоимущими, причем чем больше детей, тем более бедственным является их материальное положение («рекордсменами» по рассматриваемому параметру в 2023 году были семьи с тремя детьми: 27,5 % к общей численности малоимущих, при 25,9 % и 19,4 % семей, соответственно, с двумя детьми и одним ребенком). В связи с этим, о защите материнства и детства едва ли следует вести речь в радужных тонах, если в нашей стране неуклонно растет число детей-сирот: почти 416 тысяч в 2024 году⁷, а также очень медленно уменьшается количество беспризорных, которых в 2025 году насчитывалось более 57 тысяч⁸.

Далее, проблемы в сфере образования (особенно университетского) уже давно стали предметом широкой дискуссии в релевантной литературе [10]. При этом довузовское образование также нуждается в существенном реформировании. В связи с этим, доля лиц, имеющих детей в возрасте до 15 лет и оценивающих неудовлетворительно качество образовательных услуг, получаемых их детьми в образовательных учреждениях, не имеет сколько-нибудь заметной тенденции к снижению: если в 2013 году их было 10,1 % к общей численности названной категории домохозяйств, то в 2025 году этот показатель сократился всего на 0,2 % и составил 9,9 % (таблица 4).

Таблица 4 – Доля лиц, имеющих детей в возрасте до 15 лет, оценивающих неудовлетворительно качество образовательных услуг, получаемых их детьми в образовательных учреждениях⁹

Показатель	2013	2017	2019	2021	2023	2025
Доля лиц, имеющих детей в возрасте до 15 лет, оценивающих неудовлетворительно качество образовательных услуг, получаемых их детьми в образовательных учреждениях, в процентах к общему числу лиц, имеющих детей в возрасте до 15 лет	10,1	14,8	13,3	12,1	13,2	9,9
Домохозяйства, имеющие детей:						
одного ребенка	4,3	6,7	6,0	5,1	6,4	4,3
двух детей	4,3	6,4	5,6	5,0	4,6	4,0
трех и более детей	1,5	1,8	1,6	1,9	2,2	1,7

Далее, сокращение численности коренного населения нашей страны отчетливо свидетельствует в том числе о низком качестве здравоохранения, особенно в ее регионах. Проводимая государством «оптимизация» системы здравоохранения привела к неудовлетворительным результатам, причем именно с региональной точки зрения. Об этом свидетельствуют данные о резком сокращении общего числа больничных организаций с 10,7 тыс. в 2000 году до 5,0 тыс. в 2024 году, а также, за соответствующий период, числа больничных коек на 10 000 человек населения со 115,0 до 77,2 (таблица 5).

Таблица 5 – Количество медицинских организаций (на конец года)¹⁰

Годы	Число больничных организаций, тыс.	Число больничных коек		Число врачебных амбулаторно-поликлинических организаций, тыс.	Мощность врачебных амбулаторно-поликлинических организаций, посещений в смену	
		всего, тыс.	на 10 000 человек населения		всего, тыс.	на 10 000 человек населения
2000	10,7	1671,6	115,0	21,3	3533,7	243,2
2010	6,3	1339,5	93,8	15,7	3685,4	258,0
2020	5,1	1188,8	80,6	22,9	4147,3	281,3
2021	5,1	1162,1	79,1	21,6	4253,4	289,4
2022	5,2	1141,9	78,0	22,1	4379,6	299,1

⁷ Источник: Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/smd_4-5_2024.xlsx).

⁸ Бездзорных и беспризорных детей стало больше впервые за пять лет // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8512609> (дата обращения: 04.06.2026). – Текст: электронный.

⁹ Источник: Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/smd_2.4_2025.xlsx).

¹⁰ Источник: Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdr1-1_2024.xlsx).

2023	5,2	1132,4	77,5	22,7	4451,4	304,6
2024	5,0	1127,7	77,2	23,1	4669,9	319,6

При этом такие переменные, как «мощность врачебных амбулаторно-поликлинических организаций, посещений в смену», «число врачебных амбулаторно-поликлинических организаций» (таблица 5) и другие едва ли свидетельствуют о повышении качества здравоохранения. При этом не следует упускать из вида то обстоятельство, что немало граждан страны, в силу растущей дороговизны медицинских услуг, все чаще прибегают к самолечению, что еще раз свидетельствует о низком уровне современного отечественного здравоохранения.

Прямым подтверждением низкой эффективности рыночного механизма активной социальной политики, призванной формировать широкий слой предпринимательской формы среднего класса в стране, является хронически низкая эффективность отечественного малого и среднего бизнеса (МСБ). Это обстоятельство является закономерным следствием фиктивной защиты прав собственности, а также все более угнетенных политических и экономических прав и свобод каждой личности (таблица 6). Очевидно, что развитие МСБ, а также всякая предпринимательская активность «успешно» блокируются институциональными неэластичностями, способствующими падению индексов экономической свободы (от 52,40 ед. в 2019 году до 18,60 ед. в 2025 году), а также защиты прав собственности: соответственно (от 4,989 ед. в 2019 году до 3,797 ед. в 2024 году). В итоге творчески-трудовая энергия и знания собственников человеческого капитала не трансформируются в инновации, что делает невозможным обеспечение технологического суверенитета страны в условиях мобилизационного инварианта ее развития.

Таблица 6 – Динамика индексов экономической свободы и защиты прав собственности в отечественной экономике¹¹

Индекс	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Индекс экономической свободы (100 – максимальный уровень экономической свободы)	52,40	56,80	54,40	36,80	30,60	20,90	18,60
Индекс защиты прав собственности (0 – минимальный уровень защиты прав собственности, 10 – максимальный)	4,989	4,998	5,055	4,466	3,935	3,797	...

В связи с этим, едва ли впечатляют данные, содержащиеся в таблице 7, где фиксируется *весьма незначительная* общая положительная динамика *индекса процветания*. Здесь, наряду с некоторым ростом, например, уровня социального капитала, безопасности и инфраструктуры, замечается негативная динамика условий жизни людей, экономического развития, государственного управления и, главное, *личных свобод* граждан страны. Последнее обстоятельство, вкупе с низким уровнем защиты прав собственности и экономических свобод, возможно, формирует своеобразный *институциональный акселератор* общего падения деловой активности, в силу невозможности обеспечения хайекианского расширенного порядка человеческого сотрудничества [4]. При этом весьма сомнительными являются данные, характеризующие динамику *индекса процветания* (таблица 7), где при падении уровня личных свобод от 38,78 ед. в 2014 году до 34,38 ед. в 2023 году, за тот же интервал времени «почему-то» наблюдается рост качества государственного управления, здравоохранения, инфраструктуры и доступа к рынку, социального капитала, качества инвестиционной среды и др.

Таблица 7 – Динамика индекса процветания за 2014–2023 гг.¹²

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2023
Индекс процветания (чем выше – тем лучше), в т.ч.	56,01	57,15	56,59	57,06	57,51	58,09	58,66	59,31	58,50
Образование	79,89	78,75	79,35	82,08	81,35	81,07	81,36	82,78	81,87
Условия жизни	78,74	80,35	80,46	79,85	78,90	80,15	80,51	79,45	78,50
Здравоохранение	69,07	69,90	70,15	70,33	70,1	70,71	71,04	71,64	71,38

¹¹ Составлено авторами по данным Statbase: Индекс экономической свободы (<https://statbase.ru/data/rus-index-of-economic-freedom/>); Индекс защиты прав собственности (<https://statbase.ru/data/rus-international-property-rights-index/>).

¹² Источник: Индекс процветания / Россия (<https://statbase.ru/data/rus-legatum-prosperity-index/>).

Инфраструктура и доступ к рынку	55,47	57,20	57,85	58,43	59,27	61,43	63,00	63,09	62,96
Экономическое развитие	63,84	63,70	62,28	61,67	61,73	63,79	63,52	62,57	62,86
Социальный капитал	43,58	48,42	48,45	47,40	48,76	48,54	49,53	54,01	58,79
Условия для предпринимательства	50,21	51,68	51,00	51,86	51,69	52,45	54,83	54,96	51,15
Инвестиционная среда	50,91	52,08	51,94	52,03	53,12	53,58	54,50	54,38	51,09
Государственное управление	41,60	41,70	40,88	41,06	41,67	41,38	41,30	41,42	41,05
Личные свободы	38,78	38,07	36,25	35,20	35,89	37,29	37,49	40,38	34,38

В целом можно констатировать, что существующий в нашей стране социальный порядок ограниченного доступа слабо способствует высокоэффективному решению социально-экономических задач, что фиксирует невысокий уровень мобилизационной готовности экономики и ее человеческого капитала. Функциональным подтверждением низкого уровня предпринимательской активности является хронически невысокая доля продукции МСБ в общем объеме ВВП страны, а также низкий уровень доходов домохозяйств от предпринимательской деятельности, а также доходов от собственности (таблица 8).

Таблица 8 – Структура денежных доходов населения по субъектам Российской Федерации по источникам поступления за 2024 год¹³

Регион	Денежные доходы – всего	В том числе:				
		Доходы от предпринимательской и иной производственной деятельности	Оплата труда	Социальные выплаты	Доходы от собственности	Прочие денежные поступления (включая скрытую зарплату)
Российская Федерация	100	6,7	60,0	16,6	9,6	7,1
Центральный федеральный округ	100	5,5	61,4	12,4	14,2	6,5
Северо-Западный федеральный округ	100	6,7	62,9	16,8	12,0	1,6
Южный федеральный округ	100	11,8	50,1	17,3	4,7	16,1
Северо-Кавказский федеральный округ	100	9,6	35,4	22,6	2,3	30,1
Приволжский федеральный округ	100	6,2	58,9	19,7	7,1	8,1
Уральский федеральный округ	100	4,6	66,4	18,6	7,3	3,1
Сибирский федеральный округ	100	8,1	64,1	21,2	5,6	1,0
Дальневосточный федеральный округ	100	6,2	69,0	18,5	5,7	0,6

Отметим также существенную региональную дифференциацию в сфере оплаты труда, социальных выплат и прочих денежных поступлений, включая *скрытую зарплату*. Здесь лидерами по социальным выплатам являются Северо-Кавказский и Сибирский федеральные округа, а по «теневым» зарплатам впереди Северо-Кавказский и Южный федеральные округа. При этом проблема социально-экономического неравенства в нашей стране столь масштабна и глубока, что ее, в силу чрезвычайной значимости для мобилизационной экономики, необходимо исследовать отдельно.

Императивы модернизации социальной сферы в современной отечественной экономике

Научно-практическое значение положений проведенного исследования проблем модернизации социальной сферы заключается, *во-первых*, в необходимости массивных инвестиций в *демографию*

¹³ Источник: Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/NB_1-2-2024.xlsx).

ческий поворот в пользу преодоления тенденции вымирания коренного населения нашей страны¹⁴. Существующие программы и планы носят фрагментарный, по сути, «пожарный» характер, что отнюдь не обеспечивает системного решения проблемы. Здесь в практическом плане, используя предполагаемые *обобщественные потоки природной ренты*, необходимо: а) реализовать масштабные, дифференцированные по регионам, программы строительства социального жилья для молодых семей с возможностью приватизации при рождении третьего ребенка [11]; б) качественно обновить *детскую социальную инфраструктуру*, включая весь перечень детских дошкольных учреждений, спортивные летние лагеря и круглогодичные секции и различные кружки «по интересам», повсеместные детские оздоровительные учреждения; в) установить стандарты минимального потребления многодетных домохозяйств с автоматической доплатой со стороны государства в случае возникающего дисбаланса и др.; г) сохранение зарплаты в полном объеме многодетным матерям, посвятившим себя воспитанию детей после рождения третьего ребенка в семье [12] и др.

В-вторых, с целью формирования *общенационального оптимизма*, требуются срочные меры для качественного обновления фискальной политики, предполагающей «точечное» решение следующих социально-экономических задач: а) качественно обновить механизм предоставления налоговых льгот либо полного освобождения от налогов определенных категорий домохозяйств с низким доходным статусом, включая «работающих бедных»; б) разработать *целевые показатели развития венчурного МСБ* в производственном секторе отечественной экономики, а также показатели повышения доли продукции МСБ в общем объеме ВВП и ВРП; в) реформировать действующую систему пенсионного обеспечения в стране в пользу ее демократизации и адресности, а также возвращения к прежним параметрам выхода на пенсию при одновременном *действенном стимулировании* продолжения активного участия людей пожилого возраста в творчески-трудовой деятельности; г) разработать программу возрождения *депрессивных регионов и особенно малых и моногородов*, что позволит сформировать региональный средний класс и одноименную идентичность; д) оптимизировать использование *цифровых технологий* в повышении результативности социальной политики государства и обеспечении высокоэффективной обратной связи с населением [13] и др.

В-третьих, конкретным инструментом повышения эффективности государственно-рыночного механизма модернизации социальной сферы является *новое качество государственно-частного партнерства (ГЧП)* расширенного воспроизводства, прежде всего, общественных благ, включая решение задач обеспечения национальной и в целом цивилизационной безопасности страны. При этом критическим условием данной эффективности является преодоление «квазичастной» власти-собственности, что позволит «на равных» взаимодействовать государству и бизнесу при солидарной профилактике рисков и справедливом «распределении» возможных потерь при непредвиденных последствиях от каких-либо форм нарастания сложности. Подчеркнем, что в рамках действующих «правил о правилах» и, следовательно, неоптимальных «правилах игры», обеспечить высокую эффективность рассматриваемого вектора ГЧП (равно как и любых других релевантных форм) не представляется возможным, что является существенным препятствием для развития мобилизационного потенциала страны.

Особенности формирования и ключевые функции элементов социальной структуры модернизации социальной сферы и экономики в целом заключаются в следующем. *Во-первых*, *требуется формирование креативной культурно-научно-образовательной элиты*, призванной формировать и утверждать в обществе созидательные ценности и социокультурные инновации. *Во-вторых*, *необходима новая прогрессивная политико-экономическая элита*, воссоздающая, в процессе политической конкуренции, инновационные политические решения в сфере модернизации экономики и всех ее элементов. *В-третьих*, императивом является *становление высокоразвитого среднего класса*, который формируется и развивается в процессе и результате конституирования и защиты прав собственности, оптимизации неравенства, реализации «правил игры», обеспечивающих выполнение требований становления креативно-интеллектуальной экологии и высокоэффективной творчески-трудовой самореализации каждой личности.

Основной причиной деструкции российской экономики и, следовательно, социальной сферы является продолжающийся идеологический выбор правящей политико-экономической элиты в пользу

¹⁴ Вишневский А.Г., Щербакова Е.М. Демографические тормоза экономики // Вопросы экономики. – 2018. – № 6. – С. 48–71.

«вашингтонского консенсуса». *Социально-экономической онтологией* деструкции отечественной экономики и социальной сферы является иррациональная система собственности, вследствие соответствующих конституционных «провалов» государства и общества. При этом отечественная «креативная революция» торпедируется углубляющимся разрушением человеческого капитала в результате, прежде всего, деструкции научно-образовательного комплекса страны. *Интегральным «фокусом»* механизма системной стагнации российской экономики является общенациональный пессимизм и системная деструкция мотивационного капитала нации и регионов страны. Следовательно, в сфере инновационности наша страна не только отстает от стран-лидеров, но, по сути, не показывает признаков догоняющего развития; имеет место абсолютная и относительная деструкция отечественной социально-экономической системы; в нашей стране сформирована и углубляется *тенденция отстающего* социально-экономического развития.

Заключение

Результатом проведенного исследования являются следующие обобщенные теоретические выводы и научно-практические умозаключения. Во-первых, государственно-рыночный механизм модернизации социальной сферы определяется как качественная целостность соответствующих государственных и рыночных форм, обеспечивающих решение задач социального развития на всех уровнях функционирования национального и регионального хозяйства. Государственный аспект данного механизма состоит в разработке общей инновационной модели социального государства; формировании инструментария трансформации свойств данного государства в конкретику мероприятий его прогрессивной социальной политики; непосредственно в государственном предпринимательстве по воспроизводству общественных благ, представляющих собой совокупность вещественных и невещественных форм обеспечения социального благополучия личности и общества. При этом в правовом государстве его социальное качество высокоэффективно контролируется гражданским обществом.

Рыночный аспект государственно-рыночного механизма функционирования социальной сферы включает, прежде всего, институциональную систему реальной защиты прав собственности, а также высокоэффективной реализации других экономических прав и свобод всех участников рынка, что обеспечивает высокий уровень социально-трудовых отношений, позволяющий каждой личности успешно реализовать свой творчески-трудовой потенциал и результативно осуществить «социальную самозащиту», пополнив ряды созидательного среднего класса. Наряду с этим, система высокоразвитых рыночных отношений обеспечивает устойчивый рост выпуска, что постоянно наращивает общую налоговую базу как фискальный источник финансирования производства общественных благ. Следовательно, высокоэффективная модернизация социальной сферы есть результат реализации системных мер, обеспечивающих повышение конкурентного тонуса в экономике и уровня мотивационного капитала личности и общества в целом.

Во-вторых, краткая ретроспектива эффективности социальной политики государства в современной отечественной экономике выявила существенные проблемы, обусловленные не только критически невысоким уровнем финансирования социальных программ, но и в целом системными просчетами государства, имеющими фундаментальный характер. Среди существенных недостатков здесь, прежде всего, отмечаются: тенденция значительного сокращения государственных и частных расходов на образование и здравоохранение (все более очевидно, что проводимая государством «оптимизация» системы здравоохранения привела к плохим результатам, особенно в регионах страны), хронически невысокий уровень расходов на охрану окружающей среды; при этом устойчивый демографический спад в существенной степени объясняется, в том числе, высокой долей населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума. Отметим также высокий удельный вес малоимущих семей с детьми, причем чем больше детей, тем более бедственным является их материальное положение. В стране увеличивается численность детей-сирот при медленно уменьшающемся числе беспризорных. Подтверждением низкой эффективности рыночного механизма активной социальной политики, призванной формировать широкий слой производительного среднего класса, является низкая эффектив-

ность отечественного малого и среднего бизнеса как следствие фиктивной защиты прав собственности, а также все более угнетенных политических и экономических прав и свобод каждой личности.

В-третьих, среди важнейших императивов модернизации социальной сферы в современной отечественной экономике как системного фактора повышения уровня творчески-трудовой мотивации собственников человеческого капитала, следует отметить формирование и развитие производительной социально-классовой структуры в рамках общей модернизации отечественной экономики. В связи с этим актуализируется субъективный фактор названной модернизации, где критическое значение приобретает формирование «коалиций для инноваций» или социальных структур гражданского общества, обладающих релевантным мотивационным, репутационным, креативно-инновационным и профессиональным капиталом, необходимым для решения задач и достижения целей модернизации социальной сферы и экономики в целом. При этом базисная социальная структура модернизации российской экономики включает: а) креативную культурно-научно-образовательную элиту; б) прогрессивную политико-экономическую элиту; в) высокоразвитый национальный и региональный средний класс; г) формирующийся производительный креативно-интеллектуальный класс общества.

Список литературы

1. Мельник Д.В., Ананьин О.И. Дискурс о собственности в советской политекономии // Вопросы экономики. – 2023. – № 10. – С. 27–52.
2. Белев С.Г., Векерле К.В., Соколов И.А. Факторы возникновения государственно-частного партнерства: эмпирический анализ // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 107–122.
3. Нефедова А.И., Чернышова М.В., Кузина Л.С., Юдин И.Б. Инновационная активность россиян на рабочем месте: индивидуальные характеристики сотрудников-инноваторов и организационный контекст // Вопросы экономики. – 2022. – № 9. – С. 73–93.
4. Хайек Ф.А. фон. Пагубная самонадеянность. – Москва: АСТ, 2023. – 288 с.
5. Паринов С.И. К конструированию механизмов экономической координации // Вопросы экономики. – 2023. – № 9. – С. 121–138.
6. Клейнер Г.Б. Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией // Вопросы экономики. – 2022. – № 4. – С. 26–45.
7. Антипина О.Н., Кривицкая А.Д. Экономика и счастье в России: эмпирический анализ // Вопросы экономики. – 2022. – № 8. – С. 48–68.
8. Трубицын Д.В. Институты, индивиды и отношения в процессе модернизации // Вопросы экономики. – 2020. – № 12. – С. 125–141.
9. Орлова Н.В., Лаврова Н.А. Российский средний класс: особенности структуры и финансовое поведение // Вопросы экономики. – 2020. – № 11. – С. 32–47.
10. Бузгалин А.В., Колганов А.И. Экономическое образование: качественное обновление необходимо и возможно // Вопросы экономики. – 2023. – № 11. – С. 141–160.
11. Гурвич Е.Т., Краснопеева Н.А. О формировании структуры расходов региональных бюджетов // Вопросы экономики. – 2024. – № 1. – С. 5–33.
12. Вакуленко Е.С., Горский Д.И., Кондратьева В.П., Трофименко И.А. Репродуктивные намерения россиян в 2022–2023 гг.: роль субъективных факторов // Вопросы экономики. – 2024. – № 9. – С. 138–158.
13. Буклемишев О.В. Искусственный интеллект в общественном секторе // Вопросы экономики. – 2022. – № 6. – С. 91–110.

References

1. Mel'nik D.V., Anan'in O.I. Diskurs o sobstvennosti v sovetskoj politekonomii // Voprosy ekonomiki. – 2023. – № 10. – S. 27–52.
2. Belev S.G., Vekerle K.V., Sokolov I.A. Faktory vzniknoveniya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: empiricheskij analiz // Voprosy ekonomiki. – 2021. – № 7. – S. 107–122.
3. Nefedova A.I., Chernyshova M.V., Kuzina L.S., Yudin I.B. Innovacionnaya aktivnost' rossiyan na rabochem meste: individual'nye harakteristiki sotrudnikov-innovatorov i organizacionnyj kontekst // Voprosy ekonomiki. – 2022. – № 9. – S. 73–93.

4. Hajek F.A. *fon. Pagubnaya samonadeyannost'*. – Moskva: AST, 2023. – 288 s.
5. Parinov S.I. K konstruirovaniyu mekhanizmov ekonomicheskoy koordinacii // *Voprosy ekonomiki*. – 2023. – № 9. – S. 121–138.
6. Klejner G.B. Social'noe liderstvo, rasshcheplenie vlasti i inkluzivnoe upravlenie organizaciej // *Voprosy ekonomiki*. – 2022. – № 4. – S. 26–45.
7. Antipina O.N., Krivickaya A.D. *Ekonomika i schast'e v Rossii: empiricheskij analiz* // *Voprosy ekonomiki*. – 2022. – № 8. – S. 48–68.
8. Trubicyn D.V. Instituty, individy i otnosheniya v processe modernizacii // *Voprosy ekonomiki*. – 2020. – № 12. – S. 125–141.
9. Orlova N.V., Lavrova N.A. Rossijskij srednij klass: osobennosti struktury i finansovoe povedenie // *Voprosy ekonomiki*. – 2020. – № 11. – S. 32–47.
10. Buzgalin A.V., Kolganov A.I. *Ekonomicheskoe obrazovanie: kachestvennoe obnovlenie neobhodimo i vozmozhno* // *Voprosy ekonomiki*. – 2023. – № 11. – S. 141–160.
11. Gurvich E.T., Krasnopeeva N.A. O formirovanii struktury raskhodov regional'nyh byudzhetrov // *Voprosy ekonomiki*. – 2024. – № 1. – S. 5–33.
12. Vakulenko E.S., Gorskij D.I., Kondrat'eva V.P., Trofimenko I.A. Reproductivnye namereniya rossiyan v 2022–2023 gg.: rol' sub'ektivnyh faktorov // *Voprosy ekonomiki*. – 2024. – № 9. – S. 138–158.
13. Buklemishev O.V. *Iskusstvennyj intellekt v obshchestvennom sektore* // *Voprosy ekonomiki*. – 2022. – № 6. – S. 91–110.

Статья поступила в редакцию: 06.06.2026

Received: 06.06.2026

Статья принята к публикации: 28.07.2026

Accepted: 28.07.2026

ИНТЕГРАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА В ПОЛИТИКУ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Медведева Надежда Васильевна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: medvedeva-nv@ranepa.ru

¹Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации РАНХиГС,
г. Санкт-Петербург, Россия

В статье рассматриваются вопросы стандартизации сферы креативных индустрий. Акцентировано внимание на соотношение культурной и экономической составляющих в креативных индустриях. Показано значение креативной экономики как базисного сектора экономики, в том числе за счет межотраслевого характера и системного эффекта. Отражены сохраняющиеся проблемы неравномерности развития креативных индустрий, необходимость вовлечения всех регионов в их развитие и нереализованного потенциала большинства регионов. Исследована роль регионального стандарта развития креативных индустрий как методологической основы формирования институциональной среды креативного сектора. Произведена группировка структурных элементов (шагов внедрения) стандарта. Выделены две обязательные части – институциональный базис как императивный инвариант и управленческий контур как зона адаптивной вариативности. Произведено содержательное описание механизмов реализации каждого компонента и смоделирован ожидаемый эффект. Уточнено, что разработанная системная модель развития креативных индустрий масштабируется по видам креативных индустрий, имеет пространство для гибкости и учета локальной специфики. Затронуты вопросы интеграции регионального стандарта в документы стратегического планирования региона с подтверждением результатов контент-анализа. Обоснованы непрерывный, постоянно действующий характер регионального стандарта и возможная трансформация регионального стандарта в сторону условной обязательности.

Ключевые слова: креативные индустрии, региональный стандарт развития креативных индустрий, региональный стандарт, системная модель, институциональный базис, управленческий контур, вариативность

INTEGRATION OF THE REGIONAL STANDARD INTO THE CREATIVE INDUSTRIES DEVELOPMENT POLICY

Medvedeva N.V.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: medvedeva-nv@ranepa.ru

¹Northwest Institute of Management – Branch of the Russian Academy of National Economy
and Public Administration under the President of the Russian Federation RANEPa, St. Petersburg, Russia

The article discusses the issues of standardization in the field of creative industries. The article focuses on the relationship between the cultural and economic components of the creative industries. The significance of the creative economy as a fundamental sector of the economy is demonstrated, including through its intersectoral nature and systemic effect. The report reflects the ongoing problems of uneven development of creative industries, the need to involve all regions in their development, and the unrealized potential of most regions. The article explores the role of the regional standard for the development of creative industries as a methodological basis for the formation of the institutional environment of the creative sector. The standard's structural elements (implementation steps) have been grouped. Two mandatory parts have been identified: the institutional basis as an imperative invariant and the management framework as a zone of adaptive variability. A detailed descrip-

tion of the implementation mechanisms for each component has been provided, and the expected effect has been simulated. It has been clarified that the developed systemic model for the development of creative industries is scalable across different types of creative industries and has room for flexibility and consideration of local specifics. The article examines the issues of integrating the regional standard into the region's strategic planning documents, and the results of the content analysis are presented as evidence. The continuous, permanent nature of the regional standard and the possible transformation of the regional standard into a conditional obligation are substantiated.

Keywords: creative industries, regional standard for the development of creative industries, regional standard, system model, institutional base, management framework, variability

Введение

В современных условиях креативные индустрии выступают пространством интенсивного взаимодействия культуры и экономики – они генерируют интеллектуальный капитал, одновременно создают рыночные продукты и формируют символические смыслы. Дискурс относительно соотношения культурной и экономической составляющих в креативных индустриях сведен к устоявшейся синергии: культура дает идею и смысл, а экономика превращает ее в товар, рынок и рабочие места. При этом приоритетность экономической составляющей проявляется не столько в вытеснении культурной логики, сколько в необходимости масштабирования и воспроизводимости креативных практик, что закономерно выводит на первый план вопросы правовой регламентации и стандартизации. Именно в этом аспекте особую актуальность приобретает внедрение регионального стандарта развития креативных (творческих) индустрий, призванного обеспечить системность и измеримость результатов развития сектора.

Креативный сектор становится важным фактором социально-экономического развития территорий, его эффект носит комплексный характер. Он расширяет возможности занятости – создает новые рабочие места, в том числе для молодежи и самозанятых, формирует гибкие форматы труда и новые профессиональные ниши. Одновременно креативные индустрии способствуют инновационному развитию за счет междисциплинарных проектов на стыке технологий, искусства и предпринимательства. Кроме того, они оказывают выраженный социокультурный эффект – повышают привлекательность территорий, содействуют развитию туризма и сохранению культурного наследия. Вместе с тем действующая система поддержки креативного сектора в большинстве регионов характеризуется фрагментарностью, не обеспечивая системного эффекта и полного раскрытия его потенциала.

Растущий научный интерес к проблематике развития креативных индустрий приводит к расширению исследовательской повестки по вопросам соотношения культуры и экономики как ключевых факторов развития креативных индустрий [1], влияния креативных индустрий на экономику и пространственное развитие [2], креативной специализации регионов [3], инфраструктуры креативных индустрий [4], цифровизации [5] и экосистемы креативных индустрий [6], правового регулирования [7], методического обеспечения и стратегирования креативных индустрий [8], поддержки креативного сектора [9] и креативных практик [10] и др. Вместе с тем в академической дискуссии недостаточно полно представлена методология стандартизации развития креативных индустрий – именно этот аспект и составляет предмет настоящего исследования.

Цель исследования состоит в разработке и обосновании системной модели развития креативных индустрий на основе регионального стандарта, позволяющей сформировать единую институциональную среду с возможностью ее адаптации под специфику социально-экономического развития каждого субъекта Российской Федерации.

Методология исследования. В ходе исследования был использован междисциплинарный подход, основанный на взаимосвязи концепции креативной экономики и теории управления изменениями, концептуально-методологический, формально-юридический и системный методы. Интеграция данных подходов позволила одновременно рассмотреть региональный стандарт развития креативных индустрий как документ методического характера, институциональный механизм и управленческую технологию, а также сопоставить его целевые модели с реальными практиками внедрения. Методологиче-

ские допущения исследования базируются на признании постепенной трансформации регионального стандарта от рекомендательного характера к условиям косвенной обязательности. При этом учитывается универсальная применимость инструментов стандарта во всех регионах, независимо от наличия у них выраженной креативной специализации или необходимости использования данного инструментария исключительно для решения общих задач социально-экономического развития территории.

Стандартизация развития креативных индустрий: структурно-функциональные аспекты

Креативные (творческие) индустрии в настоящее время законодательно признаны базовым сектором экономики. Креативная экономика конвертирует талант в капитал и растет опережающими темпами – в четыре раза быстрее экономики в целом.

Ключевая особенность креативного сектора заключается в его способности интегрироваться в различные отрасли экономики. Межотраслевой характер креативного сектора позволяет создавать креативные продукты на стыке разных сфер деятельности, повышать конкурентоспособность традиционных производств за счет креативной составляющей, развивать новые форматы взаимодействия между бизнесом, культурой и образованием, создавать дополнительные возможности для экономического роста регионов за счет диверсификации экономики [2, с. 188].

Внедрение регионального стандарта развития креативных индустрий выступает как эффективный институциональный механизм, обеспечивающий формирование единой регуляторной среды во всех субъектах Российской Федерации [7]. При этом стандарт учитывает различия в уровне социально-экономического развития регионов и способствует оптимизации управленческих подходов.

Стандартизация в сфере креативных индустрий позволяет создать унифицированную систему управления развитием креативного сектора, разработать типовые решения для региональных властей, внедрить эффективные практики через систему дорожных карт и опорных организаций, а также сформировать критерии оценки результативности принимаемых мер [3]. Такой подход трансформирует управление развитием креативного сектора из формата разрозненных инициатив в систему целостной государственной политики, которая характеризуется прозрачностью, измеримостью результатов и возможностью межрегионального сопоставления [1].

Методология стандартизации креативных индустрий должна отражать уникальную природу данного сектора экономики. В отличие от традиционных отраслей, где возможно применение унифицированных подходов, развитие креативных индустрий требует особого подхода, основанного на принципах экосистемы и гибкого управления [5, с. 78; 6, с. 1205]. Специфика креативного сектора базируется на синергии экономических, технологических и социокультурных факторов регионального развития. Ключевым элементом выступает человеческий капитал и творческий потенциал, которые не поддаются сугубо административному регулированию. Именно эти особенности изначально определили рекомендательный характер стандарта развития креативных индустрий как наиболее эффективный инструмент управления. При этом трансформация данного стандарта в сторону условной обязательности представляется закономерной, что обусловлено несколькими факторами.

Прежде всего, в рамках реализации национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» к 2030 году предусмотрено увеличение доли креативных индустрий в экономике страны до 6 %. Установлены статические индикаторы по доле валовой добавленной стоимости для каждой из 16 креативных индустрий. Стандарт подчеркивает необходимость вовлечения всех регионов России в развитие креативных индустрий, поскольку существующее территориальное неравенство демонстрирует концентрацию креативного капитала в ограниченном числе регионов [10], «тогда как потенциал большинства регионов остается нерезализованным»¹.

Установленные Федеральным законом № 330-ФЗ² требования к субъектам Российской Федерации по формированию инфраструктуры поддержки и нормативному регулированию креативного сек-

¹ См. Первое заседание Координационного совета по развитию креативных индустрий от 9 июля 2026 года. – URL: <http://government.ru/news/59276/> (дата обращения: 05.07.2026). – Текст: электронный.

² Федеральный закон от 08 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 33 (ч. II). – Ст. 5026.

тора создают потребность в конкретном инструментарии [4, с. 892]. В данном контексте региональный стандарт выступает управленческой технологией, описывающей механизмы реализации установленных полномочий.

Практическая реализация трансформации подтверждается действиями Минэкономразвития России. Включение чек-листа об исполнении методических рекомендаций по развитию креативных индустрий в субъектах Российской Федерации институционализирует систему ведомственного контроля.

Механизм трансформации будет осуществляться не через прямое нормативное установление, а посредством регуляторных и экономических рычагов, к которым могут относиться интеграция показателей стандарта в систему оценки эффективности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, закрепление внедрения стандарта как условия для получения государственной поддержки развития креативных индустрий.

Особого внимания заслуживает анализ структуры стандарта развития креативных индустрий версии 2.0, пришедшей на смену первой редакции документа. Проведенное исследование выявило существенную методологическую особенность: документ построен не как набор статичных требований, а как процессный алгоритм внедрения стандарта через последовательную реализацию 14 этапов (шагов). Стандарт задает контуры региональной экосистемы креативных индустрий и определяет, в какой логической последовательности развивать такую экосистему во времени [8, с. 201]. Например, стандарт предлагает создать опорную организацию, провести аудит влияния креативных индустрий на экономику региона, определить приоритетные отрасли, сформировать систему подготовки кадров, разработать меры поддержки, стимулировать спрос на продукцию, поддерживать экспорт.

На основе правоприменительной практики в стандарте выделены две основные модели развития креативной экономики, которые регионы могут использовать в зависимости от стартовых условий. *Модель 1 (Фокусная специализация)*. Данный подход применим в регионах, обладающих выраженным творческим потенциалом и сформированными рынками. Управленческая цепочка здесь выстраивается вокруг поддержки нескольких приоритетных индустрий, которые наиболее соответствуют региональным традициям и ресурсам [9, с. 191]. Целью данной модели является получение прямого экономического эффекта в виде роста валовой добавленной стоимости и создания новых рабочих мест в выбранных секторах. *Модель 2 (Инструментальный подход)*. Данная модель подходит для субъектов, не имеющих четкой креативной специализации. В этом случае развитие творческого потенциала выступает не самостоятельной целью, а инструментом для достижения более широких задач социально-экономического развития региона, в том числе стимулирования смежных отраслей. *Наличие* указанных моделей развития предполагает применение гибкого управленческого инструментария, позволяющего регионам адаптивно настраивать и перегруппировывать отдельные элементы стандарта в зависимости от выбранного вектора.

Проектирование системной модели развития креативных индустрий

Методологической основой исследования процессов интеграции регионального стандарта развития креативных индустрий в региональную политику выступает разработанная в ходе исследования системная модель развития креативных индустрий, включающая в себя институциональный базис (таблица 1) и управленческий контур (таблица 2). Первая часть – «институциональный базис» – выступает в качестве институционального инварианта, который фиксирует обязательные, сквозные шаги стандарта, формирующие единый регуляторный контур на региональном уровне. Вторая часть модели – «управленческий контур» – обеспечивает зону адаптивной вариативности, позволяет кастомизировать скорость, очередность и интенсивность применения инструментов стандарта под конкретные социально-экономические условия и ресурсные ограничения каждого субъекта Российской Федерации.

Таблица 1 – Структурно-функциональные компоненты императивного институционального базиса³

Название компонента	Соответствующий шаг стандарта	Содержательное описание механизма реализации	Ожидаемый управленческий и социально-экономический эффект
Высший координационно-управленческий	Шаг 1. Участие высшего должностного лица региона. Шаг 4. Формирование сообщества креативных индустрий через экспертные группы	Создание и регулярная деятельность межведомственного коллегиального органа (штаба или совета) под председательством губернатора. Формирование на его базе профильных экспертных групп и клуба продюсеров как институтов прямого взаимодействия органов власти и творческого сообщества	Концентрация административного ресурса в системе регионального управления и устранение межведомственных барьеров. Легитимизация инициатив делового сообщества и повышение уровня взаимного доверия внутри создаваемой экосистемы
Операционно-технологический	Шаг 2. Создание региональной опорной организации развития креативных индустрий	Нормативное определение и запуск единого оператора развития в форме специализированного центра, фонда или на базе действующей инфраструктуры «Мой бизнес». Данная структура наделяется полномочиями по координации всех региональных мер поддержки и выступает единой «точкой сборки» для креативного предпринимательства	Переход государственного регулирования на принцип «одного окна». Непрерывное организационно-методическое сопровождение бизнеса, снижение административной нагрузки на предпринимателей и повышение прозрачности процедур поддержки
Информационно-аналитический	Шаг 3. Аудит и анализ влияния креативных индустрий на экономику региона	Регулярный комплексный аудит творческого потенциала территорий региона. Механизм включает ведение регионального реестра субъектов креативных индустрий и расчет доли ВДС креативной экономики в ВРП по методологии Минэкономразвития	Формирование объективной, верифицируемой базы данных о реальном экономическом вкладе креативного сектора в экономику региона. Обеспечение перехода системы государственного планирования к управлению отраслью на основе официальных статистических показателей
Стратегическо-целевой	Шаг 5. Определение приоритетных индустрий и креативной специализации. Шаг 6. Разработка и утверждение стратегического документа с дорожными картами	Нормативное закрепление перечня приоритетных для региона креативных индустрий. Разработка, общественное обсуждение и утверждение стратегии (или концепции) развития креативных индустрий и дорожных карт по каждому выбранному направлению	Фиксация долгосрочных приоритетов региональной политики и создание предсказуемых условий для привлечения частных инвесторов. Обеспечение перехода государственного регулирования от событийной поддержки к долгосрочному стратегическому планированию

Дифференциация всех 14 шагов регионального стандарта позволяет разграничить обязательные и гибкие элементы управления. Компоненты институционального базиса (таблица 1) образуют неизменный нормативный инвариант, без которого развертывание прикладных мер поддержки юридически и экономически невозможно. Напротив, вариативный управленческий контур (таблица 2) представляет собой зону адаптивной вариативности. В его рамках региональные власти самостоятельно формируют экономические, имущественные и образовательные инструменты, подстраивая их под масштаб местной экономики, зрелость креативного сектора и выбранную модель развития территории.

Таким образом, разработанная системная модель, в отличие от линейного перечня рекомендаций регионального стандарта, разграничивает зоны функциональной ответственности и структурирует базовые шаги во времени и иерархии, а также содержит описание типовых механизмов и ожидаемых эффектов. Дифференциация предложенных компонентов императивного базиса и вариативного контура позволяет региональным властям гибко подходить к выбору траектории развития. В соответствии с методологией регионального стандарта развития креативных индустрий, ключевым выбором управленческой модели выступают стартовые условия территории – уровень зрелости локальных креативных рынков и концентрации человеческого капитала. Для верификации предложенного теоретического кар-

³ Составлено автором на основании регионального стандарта развития креативных индустрий (<https://asi.ru/creative/standart/>).

каса автором были отобраны два контрастных типа субъектов Российской Федерации, представляющих полярные правоприменительные подходы:

1. Модель 1 (Фокусная специализация) исследуется на примере Пермского края – региона со сформированными креативными рынками (16-е место в рейтинге креативных регионов)⁴, где институты креативной экономики нацелены на прямой экономический эффект и прирост валовой добавленной стоимости.

2. Модель 2 (Инструментальный подход) рассматривается на примере Ставропольского края – региона, не обладающего выраженной узкой креативной специализацией, где творческий потенциал выступает сквозным поддерживающим инструментом для модернизации смежных отраслей и развития социальной сферы.

Таблица 2 – Структурно-функциональные компоненты вариативного управленческого контура⁵

Название компонента	Соответствующий шаг стандарта	Содержательное описание механизма реализации	Ожидаемый управленческий и социально-экономический эффект
Кадрово-образовательный	Шаг 7. Система подготовки кадров. Шаг 12. Удержание и привлечение талантов	Построение непрерывной образовательной вертикали (от школ креативных индустрий и профильных кафедр вузов до программ переподготовки). Запуск грантовых механизмов, региональных конкурсов и системы нематериальных стимулов для сдерживания миграции творческого человеческого капитала	Опережающая подготовка квалифицированных кадров под нужды приоритетных индустрий региона. Снижение оттока молодежи, рост занятости населения и закрепление интеллектуального потенциала на территории
Нормативно-правовой	Шаг 13. Защита интеллектуальной собственности	Создание региональных центров компетенций по взаимодействию с Роспатентом. Правовое сопровождение бизнеса при проведении патентного поиска, защите авторских прав, аудите РИД и постановке нематериальных активов на баланс предприятий по рыночной стоимости	Легитимизация творческого продукта как полноценного объекта гражданского оборота. Повышение капитализации сектора МСП через верификацию и учет нематериальных активов
Инфраструктурно-имущественный	Шаг 11. Создание объектов инфраструктуры	Создание и развитие пространственного каркаса (креативных кластеров, хабов, арт-резиденций и технопарков). Механизм базируется на вовлечении неиспользуемого государственного и муниципального имущества в инвестиционный оборот через инструменты ГЧП, концессий и льготной долгосрочной аренды	Ревитализация депрессивных городских территорий (бывших промышленных зон). Снижение операционных издержек креативного бизнеса за счет концентрации резидентов на оборудованных площадках, не требующих прямых затрат на их текущее содержание
Финансово-рыночный	Шаг 8. Меры поддержки. Шаг 9. Повышение спроса. Шаг 10. Поддержка экспорта. Шаг 14. Финансовые инструменты	Внедрение налоговых льгот. Запуск кредитования под залог прав на нематериальные активы при поддержке гарантийных фондов. Развитие торговой инфраструктуры. Софинансирование экспорта в кооперации с РЭЦ	Разрешение залогового дефицита при кредитовании субъектов МСП. Рост объемов продаж, диверсификация рынков сбыта. Увеличение налоговых поступлений и прирост ВРП

Такое дуальное построение контент-анализа позволяет проверить устойчивость авторской модели в принципиально разных социально-экономических экосистемах.

⁴ Рейтинг креативных регионов России: 2024 / Л.М. Гохберг, В.О. Боос, К.Н. Боякова, Е.С. Куценко [и др.]; под ред. Л.М. Гохберга, Е.С. Куценко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 198 с.

⁵ Составлено автором на основании регионального стандарта развития креативных индустрий (<https://asi.ru/creative/standart/>).

Верификация системной модели развития креативных индустрий: региональные кейсы

Интеграция разработанной системной модели в политику развития креативных индустрий не ограничивается локальным применением инструментов регионального стандарта. Важным условием институциональной завершенности и долгосрочной устойчивости создаваемой в регионах креативной экосистемы выступает включение стратегических приоритетов развития креативных индустрий в стратегию социально-экономического развития региона. Без сквозной интеграции креативной повестки в базовую стратегию любые меры поддержки рискуют остаться изолированными краткосрочными проектами.

В ходе исследования был проведен контент-анализ действующих стратегий социально-экономического развития ряда субъектов Российской Федерации, позволивший выявить различные правовые модели такой интеграции.

Практический кейс 1: Пермский край

Таблица 3 – Результаты верификации компонентов системной модели развития креативных индустрий со стратегией социально-экономического развития Пермского края до 2035 года⁶

Структурный компонент модели*	Соответствующий шаг стандарта	О отражение механизма в стратегии Пермского края (контент-анализ)	Верифицируемый показатель / Ожидаемый эффект в стратегии Пермского края	Статус верификации
Высший координационно-управленческий (таблица 1)	Шаг 1. Шаг 4	Нормативное закрепление креативных индустрий как одного из шести базовых приоритетов развития региона. Синхронизация задач подраздела 3.2 стратегии с механизмами стандарта	Концентрация административного ресурса, устранение барьеров на административном уровне	Верифицировано (полное соответствие)
Информационно-аналитический (таблица 1)	Шаг 3	Проведен отбор приоритетных отраслей на основе оценки их потенциала по генерации наибольшего экономического эффекта	Капитализация накопленного человеческого и символического ресурса края	Верифицировано (полное соответствие)
Стратегическо-целевой (таблица 1)	Шаг 5. Шаг 6	Выделение самостоятельного подраздела 3.2 «Креативная экономика». Нормативное закрепление шести приоритетных отраслей (ИТ, кино, мода, дизайн, НХП, ивенты)	Переход от событийной поддержки к долгосрочному планированию. Диверсификация специализации края	Верифицировано (полное соответствие)
Кадрово-образовательный (таблица 2)	Шаг 7. Шаг 12	Декларирование расширенного воспроизводства человеческого потенциала через систему дополнительного образования	Создание возможностей для самореализации и развития талантов, сдерживание оттока кадров	Верифицировано (полное соответствие)
Инфраструктурно-имущественный (таблица 2)	Шаг 11	Механизм вовлечения в хозяйственный и инвестиционный оборот культурного наследия и создания сети креативных пространств	Развитие пространственного каркаса (локальных брендов и площадок), рост туристской привлекательности	Верифицировано (полное соответствие)
Финансово-рыночный (таблица 2)	Шаг 8. Шаг 9. Шаг 10. Шаг 14	Нормативно установленные механизмы стимулирования спроса и выхода локальных компаний на рынки	Количественный индикатор. Прирост численности занятых в МСП на 31 тыс. человек к 2035 году. Выход софта на глобальные рынки, а кино – на российский рынок	Верифицировано (полное соответствие)
*Примечание: Компоненты «Операционно-технологический» (создание опорной организации) и «Нормативно-правовой» (интеллектуальная собственность) заложены на уровне операционной деятельности созданного в крае ИТ-кластера и Агентства по развитию МСП, однако в стратегии требуют дальнейшего мониторинга (частичное соответствие)				

Проведенный контент-анализ стратегии социально-экономического развития Пермского края до 2035 года позволяет верифицировать разработанную двухкомпонентную модель без привлечения дополнительных эмпирических данных. В методологии правовых и управленческих исследований текст

⁶ См. Закон Пермского края от 12 июля 2024 года № 329-ПК «О Стратегии социально-экономического развития Пермского края до 2035 года» // Бюллетень законов Пермского края, правовых актов губернатора Пермского края, Правительства Пермского края, исполнительных органов государственной власти Пермского края. – 2024. – № 29.

нормативного правового акта сам по себе выступает репрезентативным и самодостаточным эмпирическим базисом. Он отражает официально закреплённую управленческую волю региона. Результаты (таблица 3) демонстрируют высокую степень конвергенции теоретического инварианта регионально-го стандарта и реальной правоприменительной практики региона. Контент-анализ подтверждает, что Пермский край нормативно реализует модель 1 (Фокусная специализация). Это выражается в позиционировании креативного сектора не как вспомогательного инструмента, а как самостоятельного вектора генерации валовой добавленной стоимости и диверсификации структуры региональной экономики. Особое значение имеет зафиксированный в стратегии механизм мультипликации – он нормативно связывает сохранение и ревитализацию историко-культурного наследия с его коммерциализацией и вовлечением в инвестиционный оборот. Данный факт полностью верифицирует жизнеспособность инфраструктурно-имущественного и финансово-рыночного блоков разработанного в ходе исследования вариативного контура. Вместо разрозненных мер событийной поддержки регион перешел к долгосрочному планированию, закрепив жесткий, верифицируемый количественный индикатор – прирост численности занятых в креативном секторе МСП на 31 тыс. человек к 2035 году. Это доказывает, что предложенная в статье системная модель обладает прогностической ценностью и может быть масштабирована на другие регионы со сформированными креативными рынками.

Практический кейс 2: Ставропольский край

Таблица 4 – Результаты верификации компонентов системной модели развития креативных индустрий со стратегией социально-экономического развития Ставропольского края до 2030 года и на период до 2036 года⁷

Структурный компонент модели	Соответствующий шаг стандарта	Отражение механизма в стратегии Ставропольского края (контент-анализ)	Верифицируемый показатель / Ожидаемый эффект в стратегии Ставропольского края	Статус верификации
Высший координационно-управленческий (таблица 1)	Шаг 1. Шаг 4	Интеграция креативных индустрий в раздел 9 стратегии. Механизмы ориентированы на устранение административных барьеров и консолидацию усилий органов власти	Модернизация институциональной среды региона	Верифицировано (полное соответствие)
Информационно-аналитический (таблица 1)	Шаг 3	Нормативная фиксация ключевых дефицитов сектора: нехватка поддержки, дефицит кадров, уязвимость прав на РИД	Объективная оценка барьеров, сдерживающих развитие творческого потенциала	Верифицировано (полное соответствие)
Стратегическо-целевой (таблица 1)	Шаг 5. Шаг 6	Креативные индустрии позиционируются как сквозной инструмент сохранения культурного кода и развития территорий	Структурная диверсификация экономики через стимулирование смежных отраслей	Верифицировано (полное соответствие)
Кадрово-образовательный (таблица 2)	Шаг 7. Шаг 12	Внедрение инновационных образовательных программ. Производство культурного контента как платформы для самовыражения талантов	Инвестиции в человеческий капитал, вовлечение молодежи, повышение разнообразия культурной жизни	Верифицировано (полное соответствие)
Инфраструктурно-имущественный (таблица 2)	Шаг 11	Декларируемое создание специализированных пространств (креативных кластеров, арт-зон и галерей)	Ревитализация территорий, формирование центров притяжения для бизнеса	Верифицировано (полное соответствие)
Финансово-рыночный (таблица 2)	Шаг 8. Шаг 9. Шаг 10. Шаг 14	Интеграция мер поддержки для повышения добавленной стоимости локальных товаров и услуг	Долгосрочный рост благосостояния граждан за счет капитализации нематериальных активов	Верифицировано (полное соответствие)

Второй верифицируемый кейс (таблица 4) – стратегия социально-экономического развития Ставропольского края (включен в топ-20 рейтинга креативных регионов за 2025 год) – позволяет исследовать

⁷ См. Закон Ставропольского края от 25 декабря 2025 г. № 126-кз «О Стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2030 года и на период до 2036 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru>, 26.12.2025 (дата обращения: 05.07.2026). – Текст: электронный.

альтернативную траекторию интеграции регионального стандарта развития креативных индустрий в формате модели 2 (Инструментальный подход). Качественный контент-анализ данного документа, выступающий самостоятельным эмпирическим основанием, фиксирует фундаментальную смену управленческих приоритетов по сравнению с Пермским краем. Изучение содержания раздела 9 стратегии доказывает, что в Ставропольском крае планирование строится «от обратного» – первичными выступают социокультурные, образовательные и кадровые эффекты, которые в долгосрочной перспективе трансформируются в экономические результаты. Креативные индустрии здесь нормативно закреплены не как обособленный коммерческий сектор, а как сквозной социогуманитарный инструмент. Особую научную ценность для верификации разработанной модели имеет блок фиксации системных дефицитов (нехватка кадров, инфраструктуры и защиты интеллектуальной собственности), который напрямую соотносится со структурой управленческого контура модели.

Таким образом, сопоставление двух контрастных региональных кейсов без привлечения сторонней статистики наглядно подтверждает универсальность и адаптивность разработанной системной модели. Модель эффективно описывает как сугубо рыночные стратегии со сформированными рынками (модель 1), так и долгосрочные инвестиции в человеческий и символический капитал на территориях без явной креативной специализации (модель 2).

Заключение

Признание креативных индустрий базовым сектором экономики и их межотраслевой характер обуславливает масштабирование унифицированного подхода к развитию данной сферы. Управленческой технологией, зарекомендовавшей себя в смежных отраслях, выступает стандартизация. Региональный стандарт развития креативных индустрий обеспечивает методологическую основу формирования единой институциональной среды с возможностью ее адаптации под особенности каждого региона.

Выделение организационных (обязательных) и процессных (вариативных) элементов регионального стандарта позволило сформировать системную модель развития креативных индустрий, которая обеспечивает зонирование функций государственного регулирования на мезоуровне. Подобная структуризация шагов регионального стандарта в блочно-модульном формате обеспечивает сквозное планирование развития креативных индустрий, минимизируя дублирование функций и оптимизируя затраты. Практическое применение системной модели предполагает конкретизацию механизмов реализации и ожидаемого социально-экономического эффекта с учетом стартовых условий и креативной специализации региона.

Важным условием институциональной завершенности интеграции регионального стандарта в политику развития креативных индустрий выступает включение его элементов в стратегию социально-экономического развития региона как базового документа стратегического планирования. Подтверждающими факторами, наряду с компонентами разработанной системной модели, выступили результаты исследования о постоянном действии стандарта и постепенной трансформации его рекомендательного характера в сторону условной обязательности. Сохраняющаяся неравномерность развития креативных индустрий влечет необходимость дальнейших исследований в части разработки научно-методического инструментария для комплексной оценки эффективности функционирования региональных систем поддержки креативного сектора.

Список литературы

1. Боос В.О., Шубина В.И., Куценко Е.С. Между культурой и экономикой: факторы, мотивирующие регионы поддерживать креативные индустрии // Экономика региона. – 2024. – № 20 (4). – С. 1041–1057. – DOI 10.17059/ekon.red.2024-4-5.
2. Сайфуллина Л.Д. Потенциал развития креативной экономики регионов и занятости населения // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 7. – С. 183–191. – DOI 10.24158/ti por.2023.7.24.
3. Климанов В.В., Ахунов Р.Р., Ибрагимова Э.Р. Формирование креативных индустрий в регионах Российской Федерации: некоторые методические и практические аспекты // Экономическое развитие России. – 2026. – № 1. – С. 257–262.

4. Трохинова У.В. Практики поддержки креативных индустрий на региональном уровне: проблемы реализации и перспективы развития // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 885–908. – DOI 10.18334/ce.19.4.122906.
5. Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Подходы к исследованию креативных индустрий для управления в цифровой экономике // Russian Journal of Economics and Law. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 63–89. – DOI 10.21202/2782-2923.2023.1.63-89.
6. Евменов А.Д., Насибуллин И.У. Формирование институтов развития креативных (творческих) индустрий регионов при цифровой трансформации хозяйственной деятельности // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 10. – С. 1201–1212. – DOI 10.35854/1998-1627-2024-10-1201-1212.
7. Иванова С.Г. Правовое регулирование развития креативных (творческих) индустрий в России // Российский научный вестник. – 2025. – № 11. – С. 273–278. – DOI 10.24412/2782-3830-2025-11-273-278.
8. Сараева О.Н. Правовое регулирование в сфере креативных индустрий // Право и государство: теория и практика. – 2025. – № 4. – С. 200–203. – DOI 10.47643/1815-1337_2025_4_200.
9. Ривчун Т.Е., Вапнярская О.И., Платонова Н.А. Практики поддержки креативных индустрий на региональном уровне // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. – № 3. – С. 187–210. – DOI 10.17323/1999-5431-2024-0-3-187-210.
10. Бабич Л.В., Секушина И.А. Особенности и факторы развития креативных индустрий в малых и средних городах России // Экономическое возрождение России. – 2026. – № 1 (87). – С. 176–200. – DOI 10.37930/1990-9780-2026-1-87-176-200.

References

1. Boos V.O., Shubina V.I., Kucenko E.S. Mezhdru kul'turoj i ekonomikoj: faktory, motiviruyushchie regiony podderzhivat' kreativnye industrii // Ekonomika regiona. – 2024. – № 20 (4). – S. 1041–1057. – DOI 10.17059/ekon.red.2024-4-5.
2. Sajfullina L.D. Potencial razvitiya kreativnoj ekonomiki regionov i zanyatosti naseleniya // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. – 2023. – № 7. – S. 183–191. – DOI 10.24158/ti por.2023.7.24.
3. Klimanov V.V., Ahunov R.R., Ibragimova E.R. Formirovanie kreativnyh industrij v regionah Rossijskoj Federacii: nekotorye metodicheskie i prakticheskie aspekty // Ekonomicheskoe razvitie Rossii. – 2026. – № 1. – S. 257–262.
4. Trohirova U.V. Praktiki podderzhki kreativnyh industrij na regional'nom urovne: problemy realizacii i perspektivy razvitiya // Kreativnaya ekonomika. – 2025. – Т. 19, № 4. – S. 885–908. – DOI 10.18334/ce.19.4.122906.
5. Gumerova G.I., Shajmиеva E.Sh. Podhody k issledovaniyu kreativnyh industrij dlya upravleniya v cifrovoj ekonomike // Russian Journal of Economics and Law. – 2023. – Т. 17, № 1. – S. 63–89. – DOI 10.21202/2782-2923.2023.1.63-89.
6. Evmenov A.D., Nasibullin I.U. Formirovanie institutov razvitiya kreativnyh (tvorcheskikh) industrij regionov pri cifrovoj transformacii hozyajstvennoj deyatel'nosti // Ekonomika i upravlenie. – 2024. – Т. 30, № 10. – S. 1201–1212. – DOI 10.35854/1998-1627-2024-10-1201-1212.
7. Ivanova S.G. Pravovoe regulirovanie razvitiya kreativnyh (tvorcheskikh) industrij v Rossii // Rossijskij nauchnyj vestnik. – 2025. – № 11. – S. 273–278. – DOI 10.24412/2782-3830-2025-11-273-278.
8. Saraeva O.N. Pravovoe regulirovanie v sfere kreativnyh industrij // Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika. – 2025. – № 4. – S. 200–203. – DOI 10.47643/1815-1337_2025_4_200.
9. Rivchun T.E., Vapnyarskaya O.I., Platonova N.A. Praktiki podderzhki kreativnyh industrij na regional'nom urovne // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya. – 2024. – № 3. – S. 187–210. – DOI 10.17323/1999-5431-2024-0-3-187-210.
10. Babich L.V., Sekushina I.A. Osobennosti i faktory razvitiya kreativnyh industrij v malyh i srednih gorodah Rossii // Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. – 2026. – № 1 (87). – S. 176–200. – DOI 10.37930/1990-9780-2026-1-87-176-200.

Статья поступила в редакцию: 17.08.2026

Received: 17.08.2026

Статья принята к публикации: 25.09.2026

Accepted: 25.09.2026

ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК НОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Гаврилова Элеонора Николаевна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Статья посвящена анализу цифровых экосистем как новой формы организации экономических отношений. Рассмотрены теоретические подходы к определению понятия «цифровая экосистема», систематизированы ее ключевые характеристики и принципы функционирования, а также раскрыта роль экосистем в трансформации современной экономики. Проведен анализ современного состояния мирового и российского рынков цифровых экосистем, включая структуру рынка по выручке пяти крупнейших российских экосистем («Сбер», «Яндекс», VK, МТС, Т-Банк), их влияние на конкурентоспособность предприятий и систематизацию рисков развития – конкурентных, информационных, кадровых, технологических и регуляторных. Определены ключевые технологические драйверы дальнейшего развития экосистем – искусственный интеллект, большие данные, облачные технологии и интернет вещей – а также направления совершенствования механизмов государственного и корпоративного управления ими. Отдельное внимание уделено взаимосвязи экосистемной модели организации бизнеса с целями устойчивого развития экономики через интеграцию принципов ESG. Статья содержит статистические данные, таблицы и рисунки, иллюстрирующие структуру и динамику рынка цифровых экосистем.

Ключевые слова: цифровая экосистема, цифровая платформа, платформенная экономика, сетевые эффекты, цифровая трансформация, технологические драйверы, конкурентные преимущества, устойчивое развитие

DIGITAL ECOSYSTEMS AS A NEW FORM OF ECONOMIC ORGANIZATION

Gavrilova E.N.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article analyzes digital ecosystems as a new form of organizing economic relations. Theoretical approaches to defining the concept of a “digital ecosystem” are reviewed, its key characteristics and operating principles are systematized, and its role in the transformation of the modern economy is examined. The current state of the global and Russian digital ecosystem markets is analyzed, including the revenue structure of the five largest Russian ecosystems (Sber, Yandex, VK, MTS, T-Bank), their impact on enterprise competitiveness, and a systematization of development risks – competitive, informational, personnel-related, technological and regulatory. Key technological drivers of further ecosystem development are identified – artificial intelligence, big data, cloud technologies and the Internet of Things – together with directions for improving state and corporate governance mechanisms. Particular attention is paid to the relationship between the ecosystem model of business organization and sustainable economic development goals through the integration of ESG principles. The article includes statistical data, tables and figures illustrating the structure and dynamics of the digital ecosystem market.

Keywords: digital ecosystem, digital platform, platform economy, network effects, digital transformation, technology drivers, competitive advantage, sustainable development

Введение

Актуальность исследования определяется тем, что за последнее десятилетие модель организации бизнеса на основе цифровых экосистем превратилась из отраслевого феномена в общеэкономическую тенденцию, охватывающую розничную торговлю, финансовый сектор, телекоммуникации, логистику и государственное управление. По оценкам отраслевых аналитиков, объем мирового рынка цифровых экосистем в 2024 году составил порядка 800 млрд долл. США, а к 2032 году может достичь 3,5 трлн долл. при среднегодовом темпе роста около 20–25 %. Аналогичная динамика прослеживается и в российской экономике: объем рынка экосистемных подписок вырос со 130 млрд руб. в 2024 году до прогнозных 273 млрд руб. по итогам 2025 года¹. Это свидетельствует о том, что цифровая экосистема перестает быть частной бизнес-моделью отдельных технологических компаний и становится самостоятельной формой организации экономических отношений, требующей теоретического осмысления и адекватных механизмов регулирования.

Понятие бизнес-экосистемы введено в экономическую науку Дж. Муром². Систематизация подходов к применению экосистемной концепции в экономико-управленческих исследованиях выполнена Л.А. Раменской [1]; обзор исследовательского поля предпринимательских экосистем и сложившихся в нем трактовок представлен Т.А. Найденовой и Е.Н. Новокшеновой [2]. Элементный состав цифровой экосистемы – сервисные активы, цифровая платформа и брокер сервисных активов – и критерии, позволяющие отграничить экосистему от иных форматов хозяйственной деятельности, обоснованы И.В. Перфильевым и Е.С. Балашовой [3]. В зарубежной литературе рамочная модель цифровой бизнес-экосистемы, объединяющей технологическую и деловую составляющие, предложена П. Сеньо, К. Лю и Дж. Эффахом [4]; формализованные критерии отнесения хозяйственных структур к цифровым экосистемам разработаны М. Кохом с соавторами [5], а систематический обзор исследований цифровых предпринимательских экосистем выполнен М. Беджани, Л. Гёке и М. Ментером [6]. Регуляторная проблематика платформенных рынков в России проанализирована А.В. Шелеповым и О.И. Колмар [7], вопросы сопряжения цифровой и ESG-трансформации бизнеса – М.А. Афонасовой [8]. Вместе с тем систематизация факторов конкурентоспособности экосистем, оценка рисков усиления их рыночной власти и обоснование их роли в устойчивом развитии остаются недостаточно проработанными, что определяет научную задачу настоящего исследования. Основная проблема исследования состоит в том, что концентрация рыночной власти вокруг ограниченного числа цифровых экосистем опережает как теоретическое осмысление данного феномена, так и адаптацию инструментов государственного регулирования, формируя противоречие между потребностью экономики в дальнейшей цифровой интеграции и необходимостью сохранения конкурентной среды.

Цель исследования – систематизация теоретических подходов к сущности цифровых экосистем, анализ современного состояния и тенденций их развития в мировой и российской экономике, а также обоснование перспективных направлений совершенствования механизмов управления ими. Для достижения цели решаются задачи: раскрыть сущность и эволюцию понятия «цифровая экосистема»; систематизировать ее ключевые характеристики; проанализировать тенденции развития экосистем в мировой и национальной экономике; оценить их влияние на конкурентоспособность предприятий; выявить риски и ограничения экосистемного развития; определить технологические драйверы и направления совершенствования механизмов управления.

Объектом исследования выступают цифровые экосистемы как форма организации экономических отношений между хозяйствующими субъектами; предметом – экономические отношения, возникающие в процессе их формирования, функционирования и регулирования. В работе применены методы сравнительного, структурного и статистического анализа, обобщения и систематизации научных источников.

Научная новизна и практическая значимость исследования состоят в систематизации факторов конкурентоспособности цифровых экосистем и классификации рисков их развития, а также в обосно-

¹ Топ-5 трендов на рынке российских цифровых экосистем // CNews. – URL: https://corp.cnews.ru/reviews/karta_rossijskih_tsifrovyyh_ekosistem_2026/articles/top-5_trendov_na_rynke_rossijskih (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

² Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. – New York: Harper Business, 1996. – 297 p.

вании взаимосвязи экосистемной модели организации бизнеса с целями устойчивого развития экономики. Результаты могут быть использованы при разработке стратегий цифровой трансформации компаний, а также органами государственного регулирования при совершенствовании антимонопольной политики в отношении цифровых платформ.

1. Цифровые экосистемы: сущность, принципы функционирования и роль в трансформации современной экономики

Понятие экосистемы вошло в экономическую науку в начале 1990-х годов благодаря работам Дж. Мура, который в статье «Хищники и жертва: новая экология конкуренции» предложил рассматривать бизнес-экосистему как экономическое сообщество, опирающееся на взаимодействие организаций и индивидов – «организмов делового мира»³. В опубликованной впоследствии книге «Смерть конкуренции» автор развил идею о том, что бизнес-экосистема представляет собой самостоятельную форму организации хозяйственной деятельности, отличную от традиционных рынков и иерархических фирм и основанную на сочетании конкуренции и кооперации участников⁴.

Развитие информационно-коммуникационных технологий привело к трансформации классического понятия бизнес-экосистемы в концепцию цифровой бизнес-экосистемы, которая расширяет традиционную модель за счет технологической составляющей: единой цифровой инфраструктуры, обеспечивающей взаимодействие участников независимо от отраслевых границ [4]. В зарубежной литературе цифровая экосистема определяется как сетевая система, объединяющая покупателей, поставщиков и производителей товаров и услуг, институциональную среду и технологическую инфраструктуру, поддерживающую сотрудничество и обмен знаниями между участниками.

В отечественной практике под цифровой экосистемой чаще всего понимается комплексный проект, объединяющий значительное число участников, информационных сервисов и бизнес-процессов на основе принципа взаимовыгодности отношений – “win-win” [3] формироваться как вокруг одной компании, так и в форме маркетплейса с множеством независимых игроков, а ключевыми технологическими признаками ее функционирования выступают единая точка входа пользователя (технология единого входа – Single Sign-On) и объединение разнородных сервисов общим брендом, обеспечивающее «бесшовный» пользовательский опыт при переключении между сервисами⁵.

Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара определяет цифровую экосистему как цифровую платформу, интегрированную с другими цифровыми сервисами или платформами одной группы компаний, партнеров либо органа государственной власти и действующую одновременно на нескольких отраслевых рынках, тогда как цифровая платформа рассматривается как сервис взаимодействия двух и более типов экономических агентов, реализующий многосторонний рынок посредством информационных технологий⁶. Таким образом, цифровая платформа выступает технологическим ядром экосистемы, а сама экосистема – более широкой конструкцией, объединяющей несколько платформ и сервисов в рамках единой бизнес-модели. Для практического разграничения цифровых экосистем и иных форм организации хозяйственной деятельности в зарубежных исследованиях предложен набор формализованных критериев, включающий наличие хотя бы одного экосистемного сервиса, единство брокера сервисных активов и обмен данными между сервисами [5].

Обобщение рассмотренных подходов позволяет определить цифровую экосистему как форму организации экономических отношений между независимыми хозяйствующими субъектами, объединенными общей цифровой инфраструктурой, единым пользовательским идентификатором и брендом, в

³ Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. 71, No. 3. – P. 75–86.

⁴ Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. – New York: Harper Business, 1996. – 297 p.

⁵ Цифровая экосистема: модный термин или новая реальность? // ECM-Journal. – URL: https://ecm-journal.ru/material/cifrovaja_ekosistema_modnyj_termin_ili_novaja_realnost (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

⁶ Цифровые экосистемы в России: эволюция, типология, подходы к регулированию / Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара // ICT.Moscow. – URL: <https://ict.moscow/analytics/tsifrovye-ekosistemy-v-rossii-evoliutsiia-tipologiya-podkhody-k-regulirovaniu/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

рамках которой создается и распределяется совместная ценность для конечного потребителя на принципах взаимной выгоды участников. Близкое по содержанию определение, рассматривающее экосистему с позиций отдельной организации-участника, представлено О.Е. Каленовым [9].

Анализ теоретических источников позволяет выделить ряд устойчивых характеристик, отличающих цифровую экосистему от традиционных форм организации бизнеса [3]. Во-первых, это многосторонняя структура взаимодействия, при которой платформа одновременно обслуживает несколько групп пользователей – потребителей, продавцов, разработчиков приложений, финансовые организации и др. Во-вторых, это сетевые эффекты, при которых ценность экосистемы для каждого участника растет пропорционально числу других участников, что создает естественные барьеры входа для конкурентов и способствует консолидации рынка вокруг ограниченного числа крупных игроков [10].

В-третьих, цифровые экосистемы характеризуются высокой степенью интеграции сервисов на основе единой технологической платформы и центра координации, отвечающего за согласованность отдельных компонентов [11]⁷. По степени открытости управления данными экосистемы принято подразделять на преимущественно закрытые, в которых управление данными и сервисами сосредоточено у владельца платформы, и открытые, допускающие подключение независимых партнеров и разработчиков на основе программных интерфейсов [12].

В-четвертых, по направлению развития экосистемы классифицируются на горизонтальные (объединяющие разнородные сервисы для одной группы пользователей), вертикальные (сосредоточенные на одной отраслевой цепочке создания стоимости) и гибридные. Российские экосистемы пока находятся на стадии формирования и чаще выбирают горизонтальный либо комплексный тип развития, тогда как крупнейшие глобальные экосистемы, прошедшие более длительный путь эволюции, чаще развиваются вертикально⁸.

Наконец, важным принципом функционирования цифровых экосистем выступает эволюционность: экосистема, изначально созданная для решения узкой задачи (например, поиска информации или обработки платежей), способна со временем расширять функциональность и осваивать смежные направления деятельности, включая финансовые услуги, логистику и производство контента [6]. Это делает границы экосистемы динамичными и затрудняет их однозначную идентификацию средствами традиционного отраслевого анализа.

Формирование цифровых экосистем оказывает многоплановое влияние на структуру современной экономики. На микроуровне экосистемная модель меняет логику конкуренции компаний: конкурентное преимущество формируется не столько за счет качества отдельного продукта, сколько за счет масштаба и разнообразия взаимосвязанных сервисов, снижающих издержки переключения пользователя на альтернативных поставщиков [13]. На мезоуровне экосистемы стирают традиционные отраслевые границы, поскольку крупные платформы одновременно конкурируют в сфере электронной коммерции, финансовых услуг, медиа и телекоммуникаций, вытесняя специализированных отраслевых игроков либо поглощая их функциональность.

На макроуровне цифровые экосистемы становятся значимым фактором национальной конкурентоспособности и предметом государственной экономической политики. С одной стороны, крупные экосистемы концентрируют значительные инвестиции в инфраструктуру искусственного интеллекта, облачных вычислений и обработки данных, стимулируя развитие смежных высокотехнологичных отраслей. С другой стороны, рост рыночной власти экосистем формирует новые вызовы для антимонопольного регулирования и требует пересмотра традиционных подходов к определению границ товарного рынка [7].

Таким образом, цифровая экосистема выступает не просто новой бизнес-моделью, а самостоятельной формой организации экономики, сочетающей элементы рыночной конкуренции, иерархической координации и сетевого взаимодействия и требующей выработки специфических инструментов анализа и регулирования.

⁷ Крупнейшие российские цифровые экосистемы в 2024–2025 годах // ICT.Moscow. – URL: <https://ict.moscow/analytics/kрупneishie-rossiiskie-tsifrovye-ekosistemy-2024-2025/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

⁸ Цифровые экосистемы в России: эволюция, типология, подходы к регулированию / Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара // ICT.Moscow. – URL: <https://ict.moscow/analytics/tsifrovye-ekosistemy-v-rossii-evoliutsiia-tipologiya-podkhody-k-regulirovaniu/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

2. Анализ развития цифровых экосистем в современной экономике

Мировой рынок цифровых экосистем демонстрирует устойчивую положительную динамику. По оценкам отраслевого агентства Future Data Stats, в 2024 году его объем составил около 800 млрд долл. США, а к 2032 году может увеличиться до 3,5 трлн долл. при среднегодовом темпе роста порядка 25 % в период 2025–2032 годов⁹.

Ядро мирового рынка формируют технологические корпорации так называемой группы FAMGA (Meta¹⁰, Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon), совокупная рыночная капитализация которых превышает 15 трлн долл. США, а также китайские экосистемы Alibaba и Tencent. Совокупная выручка крупнейших цифровых гигантов мира превысила 6,7 трлн долл. США, что сопоставимо по масштабу с ВВП крупных национальных экономик¹¹.

На российском рынке лидерами экосистемного развития остаются пять компаний – «Сбер», «Яндекс», VK, МТС и Т-Банк, состав которых не менялся на протяжении 2023–2025 годов¹². По данным TAdviser, в 2024 году «Яндекс» занимал лидирующую позицию с долей 49 % от общей выручки рынка экосистемных подписок, «Сбер» – 19 %, МТС – 15 %; в распределении долей подписчиков лидерство также сохранял «Яндекс» (41 %), за которым следовали «Сбер» (24 %) и МТС (18 %)¹³. Структура рынка по выручке представлена на рисунке 1.

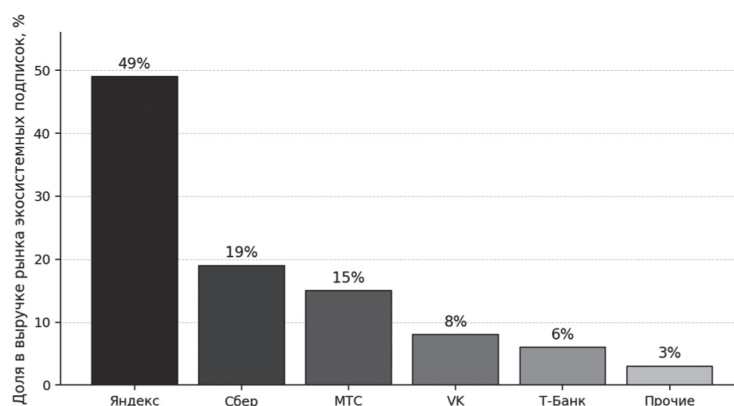


Рисунок 1 – Распределение долей крупнейших российских цифровых экосистем по выручке (2024 г.)¹⁴

Дополнительным драйвером выручки стало повышение стоимости подписок отдельными игроками, в частности повышение цены подписки «Яндекс Плюс» с октября 2024 года¹⁵.

Вместе с тем отраслевые исследования фиксируют признаки замедления темпов горизонтального роста: в 2024 году крупнейшие российские экосистемы запустили и приобрели 31 новый сервис, что на 14 % меньше показателя предыдущего года¹⁶. Наиболее заметная тенденция последних лет – проникновение нефинансовых экосистем (Яндекс, Ozon, Wildberries) в сегмент финансовых услуг: указанные

⁹ Топ-5 трендов на рынке российских цифровых экосистем // CNews. – URL: https://corp.cnews.ru/reviews/karta_rossijskih_tsifrovyyh_ekosistem_2026/articles/top-5_trendov_na_rynke_rossijskih (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

¹⁰ Компания Meta признана экстремистской, ее деятельность запрещена на территории РФ.

¹¹ Выручка цифровых гигантов превысила 6,7 трлн // Smart Ranking. – URL: <https://smartranking.ru/ru/analytics/ekosistema/vyruchka-cifrovyyh-gigantov-prevysila-67-trln/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

¹² Крупнейшие российские цифровые экосистемы в 2024–2025 годах: рынок замедляет рост, лидеры сохраняют позиции // Абирег. – URL: <https://abireg.ru/newsitem/106771/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

¹³ Структура цифровых экосистем ИТ-корпораций в России // TAdviser. – URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

¹⁴ Составлено автором по данным: TAdviser. Структура цифровых экосистем ИТ-корпораций в России (<https://www.tadviser.ru>).

¹⁵ Структура цифровых экосистем ИТ-корпораций в России // TAdviser. – URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

¹⁶ Крупнейшие российские цифровые экосистемы в 2024–2025 годах: рынок замедляет рост, лидеры сохраняют позиции // Абирег. – URL: <https://abireg.ru/newsitem/106771/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

компания уже заняли заметное место на рынке банковских вкладов и планируют развитие кредитных продуктов, усиливая конкуренцию с классическими банками. Отдельные товарные вертикали – в частности рынок недвижимости и рынок труда – остаются слабо охваченными экосистемами вследствие присутствия сильных отраслевых конкурентов (специализированных классифайдов и джоб-бордов)¹⁷. Сравнительная характеристика пяти крупнейших российских экосистем представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Крупнейшие цифровые экосистемы российского рынка (по состоянию на начало 2025 г.)¹⁸

Экосистема	Доля рынка по выручке, %	Ключевое ядро	Основные вертикали
Сбер	19	Финансовые услуги	Банкинг, e-commerce, медиа, логистика, AI-сервисы
Яндекс	49	Поиск и такси	Такси, доставка, медиа, облачные сервисы, e-commerce
VK	8	Социальные сети	Мессенджеры, медиа, игры, образовательные сервисы
МТС	15	Телекоммуникации	Связь, финтех, медиа, облачные сервисы, AI (MWS)
Т-Банк	н/д	Финансовые услуги	Банкинг, страхование, e-commerce, мобильная связь

Отраслевые эксперты также отмечают усиление конкуренции между двумя крупнейшими супер-аппами – Т-Банком и «Сбером», развитие тревел-сервисов и инструментов геймификации в составе экосистемных предложений, а также борьбу за лидерство на рынке искусственного интеллекта, развивающуюся преимущественно между «Яндексом» и «Сбером», которые активно интегрируют генеративные модели в свои сервисы¹⁹.

Рассмотрим влияние цифровых экосистем на деятельность предприятий и формирование конкурентных преимуществ. Включение компании в состав цифровой экосистемы либо построение собственной экосистемной модели создает ряд конкурентных преимуществ [14]. Во-первых, снижаются издержки привлечения клиента за счет использования единой пользовательской базы и кросс-продаж между сервисами экосистемы [15]. Во-вторых, увеличивается «стоимость переключения» для потребителя, интегрированного в несколько взаимосвязанных сервисов одного бренда, что повышает лояльность и удержание клиентов²⁰. В-третьих, участники экосистемы получают доступ к консолидированным массивам пользовательских данных, которые могут использоваться для персонализации предложений и повышения точности скоринговых и маркетинговых моделей.

Для предприятий малого и среднего бизнеса участие в цифровой экосистеме (например, в качестве продавца на маркетплейсе или партнера платежного сервиса) снижает барьеры выхода на рынок, поскольку экосистема предоставляет готовую технологическую, логистическую и платежную инфраструктуру. Одновременно это формирует зависимость малых участников от политики платформы в части комиссий, правил ранжирования и доступа к данным о собственных клиентах [12].

Раскрытие информации о соответствии критериям экологического, социального и корпоративного управления (ESG) также рассматривается как фактор конкурентоспособности компаний цифрового сектора, повышающий их инвестиционную привлекательность [8]. Конвергенция цифровой и ESG-трансформации, по оценкам исследователей, способна формировать новую, более эффективную и ответственную модель организации экономической деятельности [8].

Наряду с положительным эффектом для экономики рост цифровых экосистем сопряжен с рядом рисков, систематизированных в таблице 2. Ключевой риск связан с усилением рыночной власти крупнейших экосистем и снижением уровня конкуренции на смежных отраслевых рынках. Банк России указывает на риски, связанные с ограничением выбора клиентом состава пакета услуг и снижением

¹⁷ Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025 // Spektr. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog511-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsifrovye-ekosistemy-2024-2025/> (дата обращения: 17.07.2026).

¹⁸ Составлено автором по данным: ICT.Moscow. Крупнейшие российские цифровые экосистемы в 2024–2025 годах (<https://ict.moscow/analytics/krupneishie-rossiiskie-tsifrovye-ekosistemy-2024-2025/>); TAdviser. Структура цифровых экосистем ИТ-корпораций в России (<https://www.tadviser.ru>) и «Абирег». Крупнейшие российские цифровые экосистемы в 2024–2025 годах: рынок замедляет рост, лидеры сохраняют позиции (<https://abireg.ru/newsitem/106771/>).

¹⁹ Крупнейшие российские цифровые экосистемы в 2024–2025 годах // ICT.Moscow. – URL: <https://ict.moscow/analytics/krupneishie-rossiiskie-tsifrovye-ekosistemy-2024-2025/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

²⁰ Цифровые экосистемы // Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ. – URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/tsifrovye-ekosistemy/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

стимулов к переходу на сервисы конкурентов при практике «связывания» сервисов внутри экосистемы, предлагая рассмотреть запрет на обязательное пакетирование услуг доминирующими игроками [7].

Дополнительным источником риска выступает высокая концентрация пользовательских данных внутри ограниченного числа экосистем, что создает угрозы для конфиденциальности персональных данных и повышает системную уязвимость экономики к сбоям в работе крупных платформ. Кадровый дефицит в области машинного обучения и анализа данных также сдерживает развитие экосистемных сервисов: согласно совместному исследованию Ассоциации больших данных, Б1 и TAdviser, именно нехватка специалистов в области Data Science остается одним из ключевых барьеров роста рынка технологий, лежащих в основе цифровых экосистем²¹. Наконец, компании нередко проявляют осторожность в вопросах обмена собственными данными с партнерами по экосистеме, что увеличивает стоимость данных для отрасли в целом и ограничивает потенциал сетевых эффектов²².

Таблица 2 – Систематизация рисков развития цифровых экосистем²³

Группа рисков	Содержание риска	Уровень воздействия
Конкурентные	Усиление рыночной власти, практика «связывания» сервисов, вытеснение нишевых конкурентов	Отраслевой, макроэкономический
Информационные	Концентрация персональных данных, риски утечек и неправомерного использования	Индивидуальный, отраслевой
Кадровые	Дефицит специалистов по машинному обучению и анализу данных	Отраслевой
Технологические	Зависимость от импортных технологий и оборудования, системные сбои платформ	Отраслевой, макроэкономический
Регуляторные	Отставание правовой базы от темпов развития экосистемных бизнес-моделей	Макроэкономический

Таким образом, проведенный анализ показывает, что развитие цифровых экосистем в современной экономике сопровождается не только ростом рыночных показателей и усилением конкурентных позиций участников, но и формированием комплекса рисков, требующих целенаправленного управления. Систематизация рисков, представленная в таблице 2, свидетельствует о том, что наиболее значимыми для российского рынка являются конкурентные и регуляторные риски, связанные с усилением рыночной власти крупнейших экосистем, тогда как информационные, кадровые и технологические риски выступают факторами, сдерживающими устойчивость их дальнейшего роста. Это обуславливает необходимость перехода к анализу технологических драйверов и механизмов управления цифровыми экосистемами, рассматриваемых в следующем разделе статьи.

3. Перспективные направления развития цифровых экосистем

Дальнейшее развитие цифровых экосистем определяется динамикой смежных технологических рынков. Российский рынок технологий больших данных и искусственного интеллекта в 2024 году оценивался в 433 млрд руб., а по итогам 2025 года может достичь 520 млрд руб. при среднегодовых темпах роста порядка 20–33 %, что заметно превышает среднемировой уровень²⁴. Основными драйверами роста выступают государственная поддержка, курс на импортозамещение и расширение облачной инфраструктуры²⁵.

²¹ Исследование рынка Больших данных и Искусственного интеллекта в России 2025 // Ассоциация больших данных, Б1, TAdviser. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-big-data-market-ai-survey-november-2025/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный; Российский рынок Big Data и ИИ: объем в 520 млрд рублей к 2025 году // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8195580> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

²² Российский рынок Big Data и ИИ: объем в 520 млрд рублей к 2025 году // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8195580> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

²³ Составлено автором по данным: [7]; Ассоциации больших данных, Б1 и TAdviser. Исследование рынка Больших данных и Искусственного интеллекта в России 2025 (<https://b1.ru/analytics/b1-big-data-market-ai-survey-november-2025/>); «Коммерсантъ». Российский рынок Big Data и ИИ: объем в 520 млрд рублей к 2025 году (<https://www.kommersant.ru/doc/8195580>).

²⁴ Исследование рынка Больших данных и Искусственного интеллекта в России 2025 // Ассоциация больших данных, Б1, TAdviser. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-big-data-market-ai-survey-november-2025/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

²⁵ Российский рынок больших данных и ИИ вырастет до 520 млрд рублей к концу года // Sostav.ru. – URL: <https://www.sostav.ru> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

Рынок облачных инфраструктурных сервисов (IaaS, PaaS, SaaS) в России в 2025 году оценивается в 416,5 млрд руб. (около 4,84 млрд долл. США) и продолжает расти на фоне импортозамещения, развития технологий искусственного интеллекта и повышения требований к информационной безопасности²⁶. Облачная инфраструктура выступает технологическим фундаментом экосистем, обеспечивая масштабируемость сервисов и снижение капитальных затрат участников на собственное оборудование.

Отдельного внимания заслуживает тенденция роста доли синтетических данных: по оценкам аналитиков, уже в 2025–2026 годах до 60 % данных, используемых в проектах в области искусственного интеллекта и аналитики, будут синтетическими, а мировой рынок технологий и наборов синтетических данных к 2030 году может превысить 2,3 млрд долл. США²⁷. Интернет вещей (IoT) при этом рассматривается как ключевой источник «живых», несинтетических данных, обеспечивающий беспрецедентный объем потоков информации для обучения моделей искусственного интеллекта и работы аналитических сервисов экосистем²⁸. Динамика и прогноз объема мирового рынка цифровых экосистем – ключевого индикатора масштаба технологического контура, формируемого рассмотренными драйверами, – представлены на рисунке 2.

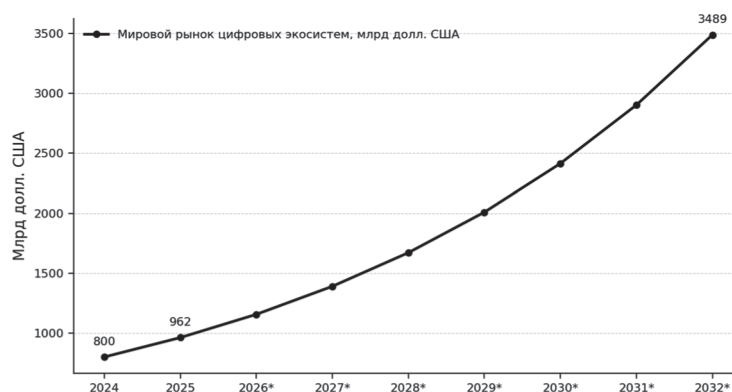


Рисунок 2 – Динамика и прогноз объема мирового рынка цифровых экосистем, 2024–2032 гг.²⁹

Объемы российских технологических рынков, формирующих инфраструктуру цифровых экосистем, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Объемы российских технологических рынков, формирующих инфраструктуру цифровых экосистем³⁰

Технологический рынок	Объем, 2024/2025 гг.	Источник
Большие данные и искусственный интеллект	433 млрд руб. (2024) → 520 млрд руб. (2025, оценка)	АБД, Б1, TAdviser
Облачные инфраструктурные сервисы (IaaS/PaaS/SaaS)	416,5 млрд руб. / 4,84 млрд долл. (2025)	IKS Consulting

²⁶ Российский рынок облачных инфраструктурных сервисов 2025 // IKS Consulting. – URL: <http://survey.iksconsulting.ru/page94048076.html> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

²⁷ Исследование рынка Больших данных и Искусственного интеллекта в России 2025 // Ассоциация больших данных, Б1, TAdviser. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-big-data-market-ai-survey-november-2025/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

²⁸ Исследование рынка Больших данных и Искусственного интеллекта в России 2025 // Ассоциация больших данных, Б1, TAdviser. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-big-data-market-ai-survey-november-2025/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

²⁹ Составлено автором по данным: CNews. Топ-5 трендов на рынке российских цифровых экосистем (https://corp.cnews.ru/reviews/karta_rossijskih_tsifrovyyh_ekosistem_2026/articles/top-5_trendov_na_rynke_rossijskih)).

³⁰ Составлено автором по данным: CNews. Топ-5 трендов на рынке российских цифровых экосистем (https://corp.cnews.ru/reviews/karta_rossijskih_tsifrovyyh_ekosistem_2026/articles/top-5_trendov_na_rynke_rossijskih); Ассоциации больших данных, Б1 и TAdviser. Исследование рынка Больших данных и Искусственного интеллекта в России 2025 (<https://b1.ru/analytics/b1-big-data-market-ai-survey-november-2025/>); Sostav.ru. Российский рынок больших данных и ИИ вырастет до 520 млрд рублей к концу года (<https://www.sostav.ru>); IKS Consulting. Российский рынок облачных инфраструктурных сервисов 2025 (<http://survey.iksconsulting.ru/page94048076.html>).

Рынок экосистемных подписок (РФ)	130 млрд руб. (2024) → 273 млрд руб. (2025, оценка)	J'son & Partners Consulting
Мировой рынок цифровых экосистем	800 млрд долл. (2024) → 3,5 трлн долл. (2032, прогноз)	Future Data Stats

Совокупность рассмотренных технологий формирует контур так называемой «интеллектуальной экосистемы», в которой облачная инфраструктура обеспечивает хранение и обработку данных, устройства интернета вещей – их сбор в реальном времени, а модели искусственного интеллекта – их анализ и генерацию персонализированных предложений для пользователей всех сервисов экосистемы.

Рассмотрим направления совершенствования механизмов управления цифровыми экосистемами. Опережающий рост цифровых экосистем по сравнению с темпами адаптации регуляторной среды формирует необходимость совершенствования механизмов государственного и корпоративного управления ими. В России на протяжении 2021–2024 годов были подготовлены Концепция регулирования цифровых платформ и экосистем Министерства экономического развития и доклад Банка России «Экосистемы: подходы к регулированию», а также внесены изменения в антимонопольное законодательство в рамках так называемого пятого антимонопольного пакета, распространяющие нормы о запрете монополистической деятельности на компании, использующие в информационно-телекоммуникационных сетях программы для ЭВМ в целях заключения сделок между продавцами и покупателями [7].

На корпоративном уровне совершенствование управления экосистемами связано с развитием механизмов открытых программных интерфейсов (API), обеспечивающих подключение независимых партнеров без утраты контроля над качеством сервиса [16], а также с формированием прозрачных правил доступа участников к обезличенным данным экосистемы в целях стимулирования конкуренции внутри платформы при сохранении сетевых эффектов для конечного потребителя [12].

В среднесрочной перспективе развитие цифровых экосистем будет определяться дальнейшей интеграцией сервисов в суперприложения, углублением персонализации на основе моделей искусственного интеллекта и расширением присутствия нефинансовых экосистем в сегменте финансовых услуг³¹. При этом все более значимую роль в конкурентоспособности экосистем будет играть фактор устойчивого развития: раскрытие информации о соответствии критериям ESG рассматривается как самостоятельное конкурентное преимущество технологических компаний, повышающее их привлекательность для инвесторов [8].

Конвергенция цифровой и ESG-трансформации способна сформировать качественно новую модель организации экономической деятельности, в которой цифровые экосистемы выступают не только инструментом извлечения экономической выгоды, но и платформой для решения задач ресурсоэффективности, снижения углеродного следа логистических цепочек и повышения социальной ответственности бизнеса [8]. В частности, использование алгоритмов искусственного интеллекта и анализа больших данных в рамках экосистемных сервисов позволяет оптимизировать логистические маршруты, снижать издержки на хранение и транспортировку товаров и повышать точность прогнозирования спроса, что способствует более рациональному использованию ресурсов в масштабах национальной экономики.

Таким образом, устойчивое развитие цифровых экосистем в перспективе будет определяться балансом трех групп факторов: технологических (развитие искусственного интеллекта, больших данных, облачных технологий и интернета вещей), институциональных (совершенствование антимонопольного и отраслевого регулирования) и социально-экологических (интеграция принципов ESG в экосистемные стратегии компаний).

Заключение

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты:

1. Уточнено содержание понятия «цифровая экосистема»: она определена как форма организации экономических отношений между независимыми хозяйствующими субъектами, объединенными

³¹ Крупнейшие российские цифровые экосистемы в 2024–2025 годах: рынок замедляет рост, лидеры сохраняют позиции // Абирег. – URL: <https://abireg.ru/newsitem/106771/> (дата обращения: 17.07.2026). – Текст: электронный.

общей цифровой инфраструктурой, единым пользовательским идентификатором и брендом, в рамках которой совместная ценность создается и распределяется на принципах взаимной выгоды участников.

2. Установлено, что рост мирового и российского рынков цифровых экосистем сопровождается высокой концентрацией: на пять крупнейших российских экосистем («Сбер», «Яндекс», VK, МТС, Т-Банк) приходится подавляющая часть выручки отрасли, а состав лидеров не менялся на протяжении 2023–2025 годов при одновременном замедлении темпов горизонтального роста. Систематизированы факторы конкурентоспособности участников экосистем и риски экосистемного развития.

3. Определены технологические драйверы дальнейшего развития экосистем – искусственный интеллект, большие данные, облачные технологии и интернет вещей – и обоснованы направления совершенствования управления ими: на государственном уровне – соразмерный антимонопольный контроль практики пакетирования услуг без избыточного ограничения платформенных бизнес-моделей, на корпоративном – открытость программных интерфейсов, прозрачные правила доступа участников к обезличенным данным и интеграция принципов ESG в экосистемные стратегии компаний.

Список литературы

1. Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // Управление. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 16–28.
2. Найденова Т.А., Новокишова Е.Н. Предпринимательские экосистемы в исследовательском поле // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022. – № 3. – С. 79–90.
3. Перфильев И.В., Балашова Е.С. Сущность и основные характеристики цифровой экосистемы // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 57–63.
4. Senyo P.K., Liu K., Effah J. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research // International Journal of Information Management. – 2019. – Vol. 47. – P. 52–64.
5. Koch M., Krohmer D., Naab M., Rost D., Trapp M. A matter of definition: Criteria for digital ecosystems // Digital Business. – 2022. – Vol. 2, No. 2. – P. 100027.
6. Bejjani M., Göcke L., Menter M. Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review // Technological Forecasting and Social Change. – 2023. – Vol. 189. – P. 122372.
7. Шелепов А.В., Колмар О.И. Регулирование цифровых платформ в России // Вестник международных организаций. – 2024. – Т. 19, № 2. – С. 110–126.
8. Афонасова М.А. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой и ESG-трансформации // π-Economy. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 7–17.
9. Каленов О.Е. Цифровые экосистемы организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – Т. 19, № 1 (121). – С. 139–147.
10. Раменская Л.А. Почему и как растут экосистемы на основе цифровых платформ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 1. – С. 27–34.
11. Глухов В.В., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Плотников В.А. Стратегическое управление промышленными экосистемами на основе платформенной концепции // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27, № 10 (192). – С. 751–765.
12. Costabile C. Digital platform ecosystem governance of private companies: Building blocks and a research agenda based on a multidisciplinary, systematic literature review // Data and Information Management. – 2024. – Vol. 8, No. 1. – P. 100053.
13. Куликова О.М., Суворова С.Д. Экосистема: новый формат современного бизнеса // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 42 (1). – С. 200–205.
14. Майорова К.С., Балашова Е.С. Цифровой переход промышленных предприятий в “smart” экосистему // Экономика промышленности. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 433–444.
15. Денисов И.В., Положишникова М.А., Кутыбаева Н.Б., Петренко Е.С. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнес-платформы как средство повышения эффективности // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 45–56.
16. Pujadas R., Valderrama E., Venters W. The value and structuring role of web APIs in digital innovation ecosystems: The case of the online travel ecosystem // Research Policy. – 2024. – Vol. 53, No. 2. – P. 104931.

References

1. *Ramenskaya L.A.* Primenenie koncepcii ekosistem v ekonomiko-upravlencheskih issledovaniyah // *Upravlenec*. – 2020. – T. 11, № 4. – S. 16–28.
2. *Najdenova T.A., Novokshonova E.N.* Predprinimatel'skie ekosistemy v issledovatel'skom pole // *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment*. – 2022. – № 3. – S. 79–90.
3. *Perfil'ev I.V., Balashova E.S.* Sushchnost' i osnovnye harakteristiki cifrovoj ekosistemy // *Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. – 2025. – № 1. – S. 57–63.
4. *Senyo P.K., Liu K., Effah J.* Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research // *International Journal of Information Management*. – 2019. – Vol. 47. – P. 52–64.
5. *Koch M., Krohmer D., Naab M., Rost D., Trapp M.* A matter of definition: Criteria for digital ecosystems // *Digital Business*. – 2022. – Vol. 2, No. 2. – P. 100027.
6. *Bejjani M., Göcke L., Menter M.* Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2023. – Vol. 189. – P. 122372.
7. *Shelepov A.V., Kolmar O.I.* Regulirovanie cifrovyyh platform v Rossii // *Vestnik mezhdunarodnyh organizacij*. – 2024. – T. 19, № 2. – S. 110–126.
8. *Afonasova M.A.* Obespechenie ustojchivogo razvitiya promyshlennyh predpriyatij v usloviyah cifrovoj i ESG-transformacii // *π-Economy*. – 2024. – T. 17, № 3. – S. 7–17.
9. *Kalenov O.E.* Cifrovye ekosistemy organizacij // *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. – 2022. – T. 19, № 1 (121). – S. 139–147.
10. *Ramenskaya L.A.* Pochemu i kak rastut ekosistemy na osnove cifrovyyh platform // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. – 2022. – № 1. – S. 27–34.
11. *Gluhov V.V., Babkin A.V., Shkarupeta E.V., Plotnikov V.A.* Strategicheskoe upravlenie promyshlennymi ekosistemami na osnove platformennoj koncepcii // *Ekonomika i upravlenie*. – 2021. – T. 27, № 10 (192). – S. 751–765.
12. *Costabile C.* Digital platform ecosystem governance of private companies: Building blocks and a research agenda based on a multidisciplinary, systematic literature review // *Data and Information Management*. – 2024. – Vol. 8, No. 1. – P. 100053.
13. *Kulikova O.M., Suvorova S.D.* Ekosistema: novyj format sovremennogo biznesa // *Vestnik Akademii znaniy*. – 2021. – № 42 (1). – S. 200–205.
14. *Majorova K.S., Balashova E.S.* Cifrovoy perekhod promyshlennyh predpriyatij v “smart” ekosistemu // *Ekonomika promyshlennosti*. – 2021. – T. 14, № 4. – S. 433–444.
15. *Denisov I.V., Polozhishnikova M.A., Kuttybaeva N.B., Petrenko E.S.* Cifrovye predprinimatel'skie ekosistemy: biznes-platformy kak sredstvo povysheniya effektivnosti // *Voprosy innovacionnoj ekonomiki*. – 2020. – T. 10, № 1. – S. 45–56.
16. *Pujadas R., Valderrama E., Venters W.* The value and structuring role of web APIs in digital innovation ecosystems: The case of the online travel ecosystem // *Research Policy*. – 2024. – Vol. 53, No. 2. – P. 104931.

Статья поступила в редакцию: 23.07.2026

Received: 23.07.2026

Статья принята к публикации: 24.08.2026

Accepted: 24.08.2026

КОГНИТИВНЫЙ КАПИТАЛ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Вирина Ирина Владимировна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: virina_iv@rambler.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

Раскрыто экономическое содержание когнитивного капитала работника как самостоятельной экономической категории цифровой экономики. Систематизированы теоретико-методологические подходы отечественных и зарубежных исследователей к изучению когнитивных детерминант конкурентоспособности рабочей силы. Разграничены категории человеческого, интеллектуального и когнитивного капитала работника по объекту, уровню анализа, характеру ресурса, механизму обесценения и устойчивости к генеративному искусственному интеллекту. Показано, что когнитивный капитал описывает не накопленный запас знаний и не момент его рыночной реализации, а динамическую способность работника вырабатывать обоснованное новое суждение там, где готового алгоритма решения не существует. Предложена авторская трёхкомпонентная структура когнитивного капитала специалиста, включающая аналитическую, адаптивную и рефлексивную составляющие, приобретающие экономическую ценность только в своей совокупности. Проанализирована динамика требований работодателей по данным последовательных изданий доклада Всемирного экономического форума “Future of Jobs”. Обоснован вывод о том, что в условиях ускоренного устаревания профессиональных навыков конкурентное преимущество работника обеспечивается уже не конкретным набором компетенций, а способностью непрерывно их пересматривать. Сформулированы практические выводы для работодателей, образовательных организаций и самих работников.

Ключевые слова: когнитивный капитал, человеческий капитал, интеллектуальный капитал, конкурентоспособность рабочей силы, цифровая экономика, когнитивные компетенции, рынок труда, устойчивая занятость

WORKERS' COGNITIVE CAPITAL AS A COMPETITIVENESS FACTOR IN THE DIGITAL ECONOMY

Virina I.V.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: virina_iv@rambler.ru

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article reveals the economic content of a worker's cognitive capital as an independent economic category of the digital economy. Theoretical and methodological approaches of domestic and foreign researchers to studying the cognitive determinants of labour force competitiveness are systematised. The categories of human, intellectual and cognitive capital of a worker are differentiated by object, level of analysis, nature of the resource, depreciation mechanism and resistance to generative artificial intelligence. It is shown that cognitive capital describes neither an accumulated stock of knowledge nor the moment of its market realisation, but a dynamic ability to form a well-grounded judgment where no ready-made decision algorithm exists. A three-component structure of cognitive capital is proposed, comprising analytical, adaptive and reflexive elements that acquire economic value only in combination. The dynamics of employer requirements is analysed using successive editions of the World Economic Forum “Future of Jobs” report. It is substantiated that amid the accelerating obsolescence of professional skills a worker's

competitive advantage is provided no longer by a particular set of competencies, but by the ability to revise them continuously. Practical conclusions have been formulated for employers, educational organizations, and the workers themselves.

Keywords: cognitive capital, human capital, intellectual capital, labor force competitiveness, digital economy, cognitive competencies, labor market, sustainable employment

Введение

Скорость трансформации рынка труда систематически опережает скорость обновления теоретических моделей, призванных её объяснить. Ещё недавно конкурентоспособность специалиста определялась главным образом объёмом накопленных профессиональных знаний и стажем работы по специальности. Сегодня значительная часть рутинных когнитивных операций как типовые расчёты, стандартные юридические заключения, шаблонные аналитические справки уже выполняется алгоритмами, причём качество такого выполнения продолжает расти. Ценность работника всё чаще определяется не тем, что он знает, а тем, как быстро и обоснованно он способен мыслить там, где готового решения не существует.

Согласно докладу Всемирного экономического форума “Future of Jobs Report 2025”, почти 40 % востребованных сегодня навыков персонала будут преобразованы или полностью устареют уже к 2030 году¹. Работник, чья конкурентоспособность держится на владении конкретным набором операций, оказывается в уязвимом положении независимо от формального уровня его образования. Не случайно один из ведущих российских исследователей человеческого капитала П.М. Лукичёв пишет о начале «экономического соревнования между человеческим капиталом и искусственным интеллектом» [1, с. 696].

Несмотря на обширный ряд исследований, посвящённых структуре человеческого капитала [2, с. 792], конкурентоспособности работника [3, с. 423] и формированию конкурентоспособности [4, с. 926], само понятие когнитивного капитала до сих пор используется преимущественно на макроуровне, применительно к экономике знаний в целом, а не к отдельному специалисту. Субъект труда как носитель когнитивного капитала остаётся на периферии исследовательского внимания. Из чего складывается когнитивный капитал конкретного специалиста, чем он отличается от смежных форм капитала и как влияет на конкурентоспособность рабочей силы – эти вопросы раскрыты лишь поверхностно. Отдельные авторы указывают на когнитивные качества как на детерминанту конкурентоспособности работника [5, с. 69], однако системного описания структуры когнитивного капитала на уровне отдельного специалиста в отечественной литературе не сложилось. Данное обстоятельство определило цель настоящего исследования.

Целью статьи является раскрытие экономического содержания когнитивного капитала работника, обоснование его структуры и определение роли данной категории в трансформации конкурентоспособности рабочей силы. Достижение цели предполагает решение следующих задач: во-первых, систематизировать теоретико-методологические подходы к исследованию когнитивных детерминант конкурентоспособности работника; во-вторых, разграничить категории человеческого, интеллектуального и когнитивного капитала работника; в-третьих, предложить структуру когнитивного капитала специалиста; в-четвёртых, показать эмпирические данные увеличивающейся значимости данной формы капитала на современном рынке труда.

Объектом исследования выступают социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе формирования и реализации способностей работника к выработке нового знания в условиях цифровой трансформации экономики.

Предметом исследования являются экономическое содержание, структура и функциональная роль когнитивного капитала работника как фактора его конкурентоспособности.

При проведении исследования использовались методы сравнительного и системного анализа отечественной и зарубежной научной литературы, структурный подход к изучению капитала работника, а

¹ World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. – Geneva: WEF, 2025. – URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата обращения: 11.08.2026). – Текст: электронный.

также метод научного обобщения, позволивший дополнить авторскую модель конкурентоспособности рабочей силы новой структурной характеристикой.

1. Теоретико-методологические подходы к исследованию когнитивных детерминант конкурентоспособности работника

На основе анализа отечественных и зарубежных исследований можно выделить три группы работ, определяющих современное понимание когнитивной составляющей конкурентоспособности работника.

Первая группа исследований посвящена теоретико-методологическим основам конкурентоспособности рабочей силы и её соотношению со смежными категориями. Основы категориального аппарата были заложены ещё во второй половине XX века в рамках классической теории человеческого капитала, разработанной Т. Шульцем и Г. Беккером, в рамках которой человеческий капитал определялся как «имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций» [2, с. 793]. Систематизировавшие данную традицию авторы И.Б. Адова и Т.Ю. Калошина показывают, что практически все последующие трактовки человеческого капитала, при вариативности формулировок, сохраняют общую логику, что капитал понимается как накопленный запас качеств, конвертируемых в доход [2, с. 794]. Такая трактовка удобна для анализа на макроуровне, однако плохо объясняет, почему специалисты с формально равным запасом знаний демонстрируют принципиально разную конкурентоспособность на практике. Именно на этот разрыв указывает автор М.С. Литвиненко, что низкий уровень конкурентоспособности работников чаще связан не с дефицитом их потенциала, а с отсутствием независимой, комплексной оценки этого потенциала и эффективного управления его ростом [3, с. 424]. Данное наблюдение принципиально важно для последующего анализа, оно показывает, что сам по себе накопленный капитал ничего не гарантирует без механизма его реализации.

Вторая группа исследований концентрируется на факторах формирования конкурентоспособности работника в условиях меняющейся экономики. Е.В. Вашаломидзе и С.Б. Костюченко доказывают, что конкурентоспособность специалиста определяется не только уникальными компетенциями, но и умением их презентовать работодателю [4, с. 928]. Отсутствие такого умения ощутимо ограничивает карьерное продвижение – как внутри организации, так и на открытом рынке труда. Ближе всего к предмету настоящего исследования подходит работа Н.С. Олейниковой и Н.О. Шевкунова, которые прямо указывают на когнитивные качества как на одну из ключевых детерминант конкурентоспособности работника наряду с образованием и способностью самостоятельно приобретать знания [5, с. 70]. Ученый Р.А. Кондратьев, изучая региональные рынки труда, показывает, что цифровые навыки становятся определяющим фактором карьерного роста работников – причём не сами по себе, а в связке со способностью эти навыки постоянно обновлять [6, с. 18].

Третья группа исследований посвящена изменению роли человеческого капитала под влиянием технологий искусственного интеллекта. И.С. Симарова с соавторами, анализируя структуру цифровых компетенций, разграничивают базовые цифровые компетенции, определяющие общий уровень цифровой грамотности, и специальные цифровые компетенции, неразрывно связанные с профессиональной деятельностью [7, с. 938]. Показательно, что даже в этой сугубо технологической классификации авторы вынуждены признать, что базовые компетенции формируются на протяжении всей жизни человека и не требуют специального обучения конкретному навыку [7, с. 941], то есть описывают скорее динамическую готовность, чем статичный запас. Наиболее развёрнуто последствия распространения искусственного интеллекта для человеческого капитала описаны в работе П.М. Лукичёва, который выделяет три уровня воздействия – национальной экономики, фирмы и отдельного работника [1, с. 690], и вводит понятие национального человеческого капитала как совокупности индивидуальных капиталов трудоспособных граждан страны. Автор приходит к принципиальному выводу о том, что искусственный интеллект не уничтожает профессию целиком, а видоизменяет ценность отдельных задач, из которых она складывается [1, с. 693]. В этом же ряду стоит появление зарубежного термина «капитал искусственного интеллекта», предложенного Н. Дридакисом и определяемого как вектор знаний, навыков и возможностей, связанных с технологиями ИИ и повышающих производительность, занятость и доходы

работника². Однако данное понятие описывает не когнитивные способности человека, а его умение работать с внешним инструментом, то есть является скорее цифровой, чем познавательной категорией.

Проведённый анализ показывает, что понятие когнитивного капитала работника до сих пор не получило четкого критерия оценки в отечественной экономической литературе. Отдельные его признаки, такие как когнитивные качества [5, с. 69], способность к обновлению цифровых навыков [6, с. 16], динамический характер базовых цифровых компетенций [7, с. 941] зафиксированы в разных работах, но не сведены в единую структуру.

2. Экономическое содержание и структура когнитивного капитала работника

Понятие капитала, унаследованное исследователями от классической теории человеческого капитала, оказывается слишком узким для описания способностей современного специалиста, взаимодействующего с алгоритмическими системами. Показательно, что смежная категория интеллектуального капитала сталкивается с той же проблемой. Авторы Э.Р. Мухаррамова и Л.Н. Устинова, оценивая интеллектуальный капитал крупнейших промышленных компаний России, трактуют его как неосязаемый актив, выраженный превышением рыночной стоимости компании над балансовой³. Такая трактовка удобна для оценки фирмы, но плохо применима к отдельному работнику, в этом случае невозможно вычислить «рыночную капитализацию» специалиста по аналогии с капитализацией корпорации.

По нашему мнению, три указанные категории – человеческий, интеллектуальный и когнитивный капитал работника не образуют многоуровневую структуру подчинения, где одно понятие полностью включает другое, а описывают разные аспекты одного и того же явления. Человеческий капитал фиксирует накопленный запас, такой как знания, здоровье, квалификацию, стаж. Интеллектуальный капитал описывает момент конвертации этого запаса в рыночную стоимость – продукт, патент, репутацию. Когнитивный же капитал работника, вводимое нами в настоящей статье понятие, – это не запас и не его конвертация, а способность выявлять системные противоречия, формулировать нестандартные вопросы и принимать обоснованные решения в условиях неопределённости, когда готового алгоритма решения не существует. Соотношение указанных категорий систематизировано в таблице 1.

Таблица 1 – Соотношение категорий человеческого, интеллектуального и когнитивного капитала работника⁴

Критерий сравнения	Человеческий капитал	Интеллектуальный капитал	Когнитивный капитал
Объект	Знания, здоровье, квалификация, стаж работника	Знания и умения, конвертируемые в стоимость продукта или услуги	Способность вырабатывать новое суждение и обновлять знания
Уровень анализа	Индивид, фирма, регион, страна	Преимущественно фирма как актив, формирующий рыночную стоимость	Индивид (работник) как носитель динамической способности
Характер ресурса	Запас – накопленный объём знаний и опыта	Запас, конвертируемый в стоимость в момент реализации	Поток – способность к постоянному обновлению запаса
Механизм обесценения	Обесценивается медленно, при отсутствии практики	Обесценивается при потере рыночной релевантности продукта	Практически не устаревает, поскольку не привязан к конкретному навыку
Устойчивость к генеративному ИИ	Часть компетенций дублируется алгоритмами	Частично воспроизводится и удешевляется алгоритмами	Не дублируется алгоритмами, так как требует субъектной ответственности за решение

Как показывают данные таблицы, ключевое отличие когнитивного капитала от двух других форм заключается в его устойчивости к автоматизации. Человеческий капитал обесценивается медленно, по мере утраты практики или физического старения его носителя. Интеллектуальный капитал обесценивается быстрее – вместе с падением рыночной релевантности продукта, в который он воплощён. Ког-

² Drydak N. Artificial intelligence capital and employment prospects // Oxford Economic Papers. – 2024. – № 4. – Р. 901–919.

³ Мухаррамова Э.Р., Устинова Л.Н. Интеллектуальный капитал крупнейших предприятий России: трактовка, алгоритм выявления // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 257–270.

⁴ Составлено автором.

нитивный же капитал практически не подвержен алгоритмическому дублированию, поскольку генеративные модели воспроизводят статистические закономерности в уже накопленных данных, а не берут на себя субъектную ответственность за выработанное решение в принципиально новой ситуации.

Опираясь на проведённый анализ, а также на предложенную нами ранее интегральную модель конкурентоспособности рабочей силы, в которой когнитивный капитал был обозначен как одна из новых детерминант первого уровня [8, с. 1476], раскроем структуру когнитивного капитала работника через три взаимосвязанных компонента.

Аналитический компонент – способность работника выявлять скрытые закономерности и противоречия в разнородных массивах информации, формулировать нестандартные вопросы там, где задача не имеет очевидной формулировки. Именно эта составляющая отличает специалиста, способного поставить продуктивный вопрос, от исполнителя, способного лишь ответить на уже поставленный.

Адаптивный компонент – скорость и качество обновления знаний и мыслительных схем работника в ответ на изменение технологической и отраслевой среды. В отличие от формального уровня образования, данный компонент характеризует не объём накопленного, а темп его пересмотра.

Рефлексивный компонент – способность работника критически оценивать как собственные суждения, так и результаты, полученные с использованием алгоритмических систем, включая готовность нести персональную ответственность за итоговое решение. Значение данного компонента растёт по мере распространения генеративных моделей, чем чаще решение принимается «в связке» человека и алгоритма, тем выше цена неспособности работника критически оценить предложенный алгоритмом вариант.

Эти три компонента не существуют изолированно. Аналитическая способность без рефлексивной легко превращается в формальное умножение вычислений, а адаптивность без аналитической основы – в бессистемное накопление разрозненных курсов и сертификатов. Только их сочетание образует то, что мы определяем как когнитивный капитал работника, – динамическую, практически неотчуждаемую от личности специалиста способность вырабатывать обоснованное новое суждение в условиях, где готового решения не существует.

3. Роль когнитивного капитала в трансформации конкурентоспособности рабочей силы

Практическая значимость предложенной категории подтверждается динамикой требований работодателей. Показатель «нестабильности навыков» – доля востребованных сегодня компетенций, которые будут преобразованы или полностью устареют, последовательно снижался в трёх последних изданиях доклада Всемирного экономического форума “Future of Jobs”: с 57 % в 2020 году до 44 % в 2023 году и 39 % в 2025 году [1, с. 696] (рисунок 1).

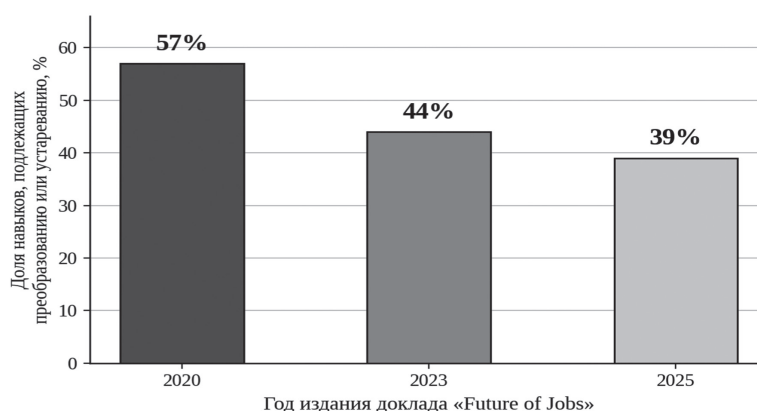


Рисунок 1 – Доля навыков персонала, ожидаемых к трансформации, по данным последовательных изданий доклада “Future of Jobs”, в %⁵

⁵ Источник: составлено автором на основе: Лукичёв П.М. Человеческий капитал в эпоху искусственного интеллекта // Экономика труда. – 2025. – Т. 12, № 5. – С. 683–702.

Замедление темпов «нестабильности навыков», на первый взгляд, можно было бы истолковать как признак стабилизации рынка труда. Однако снижение показателя связано не со стабилизацией конкретных наборов знаний, а с растущей адаптацией самих работников и работодателей к постоянному обновлению, то есть с укреплением именно того ресурса, который мы определяем как когнитивный капитал. Рынок труда не перестаёт меняться. Он лишь всё быстрее вырабатывает механизмы приспособления к изменениям, и эти механизмы концентрируются не в конкретных навыках, а в способности их непрерывно пересматривать.

Данный вывод подтверждается и структурой цифровой готовности работников. Как показывают И.С. Симарова с соавторами, при формально высокой доле населения, владеющего базовыми цифровыми навыками, – работой с текстовым редактором, отправкой электронной почты, лишь 1,3 % населения России обладают навыками программирования, то есть специальными компетенциями, требующими профессионального обучения [7, с. 936]. Этот разрыв между базовой цифровой грамотностью и специализированными компетенциями иллюстрирует общую закономерность: работник, чей человеческий капитал ограничен владением конкретным инструментом, рискует обесцениванием этих инвестиций при смене технологии. Работник же с развитым когнитивным капиталом способен перенести способ мышления в новую предметную область, при том что конкретные технические навыки придётся осваивать заново.

Показательно и то, что реализация когнитивного капитала работника оказывается неравномерной в зависимости от организационных условий. Как отмечает М.С. Литвиненко, отсутствие независимой, комплексной оценки конкурентоспособности работников само по себе становится барьером для роста их конкурентоспособности [3, с. 424]. Высокий когнитивный потенциал специалиста не конвертируется автоматически в конкурентное преимущество, если организация не создаёт условий для его применения, если решения принимаются исключительно по формальному регламенту, а нестандартное мышление работника остаётся невостребованным. Формирование когнитивного капитала работника, таким образом, задача не только образовательной системы, но и системы управления персоналом на уровне конкретной организации.

Полученные результаты позволяют определить три группы практических выводов. Работодателям предложенная структура даёт основание пересмотреть критерии отбора персонала, дополнив их оценкой аналитического, адаптивного и рефлексивного компонентов, а не только формальной квалификации. Образовательным организациям – пересмотреть логику формирования компетентностных моделей в сторону тренировки самой способности мыслить, а не только передачи предметного содержания. Наконец, самим работникам – сместить приоритеты профессионального развития от накопления образовательных сертификатов к развитию собственной способности принимать обоснованное решение в условиях неопределённости.

Заключение

Проведённое исследование позволило раскрыть экономическое содержание когнитивного капитала работника и определить его место в системе смежных категорий. Установлено, что понятие когнитивного капитала, изначально сформировавшееся в исследованиях экономики знаний применительно к макроуровню, до настоящего момента не получало четких критериев оценки на уровне отдельного специалиста, несмотря на то, что отдельные его признаки фиксировались в работах, посвящённых когнитивным качествам и цифровым компетенциям работника.

Разграничены категории человеческого, интеллектуального и когнитивного капитала работника, если первая описывает накопленный запас знаний и квалификации, а вторая – момент его конвертации в рыночную стоимость, то когнитивный капитал представляет собой динамическую способность к выработке нового суждения, практически неотделимую от личности работника и устойчивую к алгоритмическому дублированию. Предложена авторская трёхкомпонентная структура когнитивного капитала специалиста, включающая аналитическую, адаптивную и рефлексивную составляющие, которые приобретают экономическую ценность только в своей совокупности.

Эмпирический анализ динамики требований работодателей подтвердил нарастающую значимость данной формы капитала, что несмотря на замедление показателя «устойчивости навыков» в последовательных изданиях доклада Всемирного экономического форума, само его сохранение на уровне около 40 % свидетельствует о том, что конкурентное преимущество работника обеспечивается уже не конкретным набором компетенций, а способностью эти компетенции непрерывно пересматривать.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что предложенная структура когнитивного капитала может быть положена в основу пересмотра критериев отбора и развития персонала, компетентностных моделей профессионального образования, а также индивидуальных стратегий профессионального развития работников в условиях ускоренного технологического обновления. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку инструментария измерения предложенных компонентов когнитивного капитала и на эмпирическую проверку их влияния на показатели производительности труда.

Список литературы

1. Лукичѳв П.М. Человеческий капитал в эпоху искусственного интеллекта // Экономика труда. – 2025. – Т. 12, № 5. – С. 683–702. – DOI 10.18334/et.12.5.123167.
2. Адова И.Б., Калошина Т.Ю. Человеческий капитал как основа эндогенного социально-экономического развития региона // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 787–802. – DOI 10.18334/ce.16.2.114268.
3. Литвиненко М.С. Методический подход к оценке конкурентоспособности работников // Экономика труда. – 2021. – Т. 8, № 4. – С. 423–442. – DOI 10.18334/et.8.4.111944.
4. Вашаломидзе Е.В., Костюченко С.Б. Формирование конкурентоспособности работников современных организаций // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 6. – С. 925–940. – DOI 10.18334/et.11.6.121248.
5. Олейникова Н.С., Шевкунов Н.О. Когнитивные качества как детерминанты формирования конкурентоспособности работников // Вестник Екатеринбургского института. – 2024. – № 1 (65). – С. 68–73.
6. Кондратьев Р.А. Влияние цифровых навыков на конкурентоспособность рабочей силы на региональных рынках труда в современных условиях // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2025. – № 1. – С. 14–22. – DOI 10.18137/RNU.V9276.25.01.P.014.
7. Симарова И.С., Алексеевичева Ю.В., Жигин Д.В. Цифровые компетенции: понятие, виды, оценка и развитие // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 935–948. – DOI 10.18334/vinec.12.2.114823.
8. Вирина И.В. Интегральная конкурентоспособность: новые вызовы для специалистов информационных технологий // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1469–1482. – DOI 10.18334/lim.12.6.123340.

References

1. Lukichyov P.M. Chelovecheskij kapital v epohu iskusstvennogo intellekta // Ekonomika truda. – 2025. – Т. 12, № 5. – С. 683–702. – DOI 10.18334/et.12.5.123167.
2. Adova I.B., Kaloshina T.Yu. Chelovecheskij kapital kak osnova endogennoego social'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona // Kreativnaya ekonomika. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 787–802. – DOI 10.18334/ce.16.2.114268.
3. Litvinenko M.S. Metodicheskij podhod k ocenke konkurentosposobnosti rabotnikov // Ekonomika truda. – 2021. – Т. 8, № 4. – С. 423–442. – DOI 10.18334/et.8.4.111944.
4. Vashalomidze E.V., Kostyuchenko S.B. Formirovanie konkurentosposobnosti rabotnikov sovremennyh organizacij // Ekonomika truda. – 2024. – Т. 11, № 6. – С. 925–940. – DOI 10.18334/et.11.6.121248.
5. Olejnikova N.S., Shevkunov N.O. Kognitivnye kachestva kak determinanty formirovaniya konkurentosposobnosti rabotnikov // Vestnik Ekaterininskogo instituta. – 2024. – № 1 (65). – С. 68–73.
6. Kondrat'ev R.A. Vliyanie cifrovyyh navykov na konkurentosposobnost' rabochej sily na regional'nyh rynkah truda v sovremennyh usloviyah // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya: Chelovek i obshchestvo. – 2025. – № 1. – С. 14–22. – DOI 10.18137/RNU.V9276.25.01.P.014.
7. Simarova I.S., Alekseevicheva Yu.V., Zhigin D.V. Cifrovyie kompetencii: ponyatie, vidy, ocenka i razvitie // Voprosy innovacionnoj ekonomiki. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 935–948. – DOI 10.18334/vinec.12.2.114823.

8. *Virina I.V.* Integral'naya konkurentosposobnost': novye vyzovy dlya specialistov informacionnyh tekhnologij // *Liderstvo i menedzhment*. – 2025. – Т. 12, № 6. – S. 1469–1482. – DOI 10.18334/lim.12.6.123340.

Статья поступила в редакцию: 21.08.2026

Received: 21.08.2026

Статья принята к публикации: 22.09.2026

Accepted: 22.09.2026

СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ И СТАНДАРТИЗАЦИИ НЕФИНАНСОВОЙ ПУБЛИЧНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Зуева Ирина Анатольевна¹,

д-р экон. наук,

e-mail: jzueva@mtuiv.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

В статье исследуются вопросы развития в России публичной нефинансовой отчетности. Обращено внимание на этапы становления национальной системы регулирования публичной нефинансовой отчетности и процессы их реализации. Описан состав и формат раскрываемой информации о деятельности коммерческих организаций, включающий как бухгалтерскую (финансовую), статистическую и налоговую отчетность, так и различные применяемые сегодня виды публичной нефинансовой отчетности. В исследовании достаточно подробно анализируются механизм, способы и требования по раскрытию финансовой и нефинансовой информации о деятельности коммерческих организаций. Особое внимание обращено на предусмотренное со следующего года расширение сферы регулирования и использования нефинансовой отчетности участников бизнеса путем введения стандарта в области отчетности по общественному капиталу бизнеса. В заключении выделены достоинства и недостатки развития национальной системы публичной отчетности хозяйствующих субъектов, в том числе нефинансовой.

Ключевые слова: публичная отчетность хозяйствующих субъектов, нефинансовая публичная отчетность, общественный капитал бизнеса, отчетность по общественному капиталу бизнеса

CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT AND STANDARDIZATION OF NON-FINANCIAL PUBLIC REPORTING

Zueva I.A.¹,

doctor of economic sciences,

e-mail: jzueva@mtuiv.ru

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article examines the development of public non-financial reporting in Russia. Attention was drawn to the stages of the formation of a national system for regulating public non-financial reporting and the processes of their implementation. The article examines the composition and format of disclosed information on the activities of commercial organizations, including both accounting (financial), statistical, and tax reporting, and various types of public non-financial reporting used today. The study analyzes the mechanism, methods and requirements for the disclosure of financial and non-financial information on the activities of commercial organizations in sufficient detail. Particular attention is paid to the expansion of the scope of regulation and use of non-financial reporting of business participants provided for next year by introducing a standard in the field of reporting on public capital of business. In conclusion, the advantages and disadvantages of developing a national system of public reporting of economic entities, including non-financial ones, were highlighted.

Keywords: public reporting of business entities, non-financial public reporting, public business capital, public business capital reporting

Введение

Вопросы становления и регулирования состава нефинансовой отчетности коммерческих организаций обсуждаются на уровне органов государственного регулирования и в научных статьях

различных авторов достаточно давно, более 10 лет [1]. Первичным толчком к развитию такой нефинансовой отчетности как в России, так и в других странах явилось принятие на международном уровне Целей устойчивого развития ООН¹ и внедрение в различных странах аналогичных национальных стандартов. В России это – национальный стандарт ПНСТ 924-2024 «Устойчивое развитие. Термины и определения»², а также целая группа Стандартов систем менеджмента – ISO 14001 – система экологического менеджмента, ISO 26000 – руководство по социальной ответственности³ и ряд других.

Все это поставило перед компаниями – крупными участниками бизнеса необходимость раскрытия информации о соответствии базовым целям и принципам устойчивого развития. Система государственного регулирования также не могла остаться в стороне от раскрытия информации компаниями в области устойчивого развития, поэтому в 2017 году Правительством РФ была принята Концепция развития публичной нефинансовой отчетности и план мероприятий по ее реализации⁴. Концепция и план мероприятий, в частности, предусматривал создание основ для формирования нормативно-правовой базы в сфере публичной нефинансовой отчетности, в том числе по вопросам социальной ответственности и устойчивого развития; разработку минимальных требований к публичной нефинансовой отчетности и ее раскрытию.

Первоначально положения указанной Концепции распространялись на организации с государственным участием, а также предусматривали 4 этапа реализации:

1) 2017–2018 годы: развитие нормативной и методической базы; подготовка проекта Федерального закона «О публичной нефинансовой отчетности»; определение состава базовых индикаторов, минимально необходимых для раскрытия информации; утверждение перечня организаций, на которые распространяется требование публикации нефинансовой отчетности и раскрытия базовых индикаторов;

2) 2019–2020 годы: дальнейшее развитие нормативной и методической базы, внедрение стимулирующих механизмов, регулярное составление индексов и рейтингов в области социальной ответственности и устойчивого развития на основе анализа публичной нефинансовой отчетности, расширение состава компаний, обязанных раскрывать показатели публикации нефинансовой отчетности;

3) 2021–2022 годы: функционирование и совершенствование системы регулирования и стимулирования, направленной на повышение информационной открытости, прозрачности деятельности и развитие отчетности, поддержку ответственного ведения хозяйственной деятельности и устойчивого развития, разработка дополнительных критериев и показателей для раскрытия с учетом отраслевой специфики;

4) начиная с 2023 года: расширение с учетом отраслевой специфики состава организаций, на которые распространяется требование публикации нефинансовой отчетности, действие механизмов, регулирующих и стимулирующих развитие публичной нефинансовой отчетности.

Необходимо отметить, что законодательная база как таковая в рамках регулирования публичной нефинансовой отчетности до настоящего момента так и не создана. Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере публичной нефинансовой отчетности установлено Минэкономразвития России, которое подготовило и внесло в 2019 году в Правительство Российской Федерации проект Федерального закона «О публичной нефинансовой отчетности». Затем данный проект ФЗ был отложен и так и не внесен в Государственную Думу для обсуждения и принятия. Причинами отсрочки данного Закона называют пандемию коронавируса и введение санкционных режимов, повлекших ограничения раскрытия информации о своей деятельности крупными участниками бизнеса, которые и являлись, по сути, основными субъектами формирования такой отчетности [2].

¹ Цели устойчивого развития ООН. – URL: <https://www.ungeneva.org/ru/about/topics/sustainable-development-goals> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

² Предварительный национальный стандарт ПНСТ 924-2024 «Устойчивое развитие. Термины и определения». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1306771133> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

³ Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по социальной ответственности ГОСТ Р ИСО 26000-2012. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200097847> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р «Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации». – URL: <http://static.government.ru/media/files/jyIP6Zj9fv4oEbAuVI8V03jk9r9JIQf.pdf> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

Сегодня, судя по всему, ситуация стала меняться, и требования по раскрытию нефинансовой информации о деятельности крупных компаний восстанавливаются, что и обусловило актуальность заявленной темы исследования.

Задачами настоящего исследования являются следующие:

- оценка состава публичной отчетности коммерческих организаций, в том числе нефинансовой и финансовой, так как информация в них должна раскрывать адекватно различные стороны деятельности организаций и не должна противоречить друг другу;
- анализ механизмов и инструментов раскрытия информации о деятельности коммерческих организаций;
- формирование нормативных основ и механизма публичной отчетности коммерческих организаций в сфере общественного капитала бизнеса как новой стадии развития публичной нефинансовой отчетности.

1. Состав и формат раскрываемой информации о деятельности коммерческих организаций

Законодательными и нормативными документами в РФ инструменты раскрытия информации о деятельности организации поделены на две разновидности: нефинансовая публичная отчетность и финансовая (бухгалтерская) отчетность.

Принятой в 2017 году Концепцией развития публичной нефинансовой отчетности в качестве возможных видов таких отчетов определены [3]:

- *отчет о деятельности в области устойчивого развития* (отчет о корпоративной социальной ответственности, комплексный социальный отчет)⁵;
- *годовой отчет* (документ, ориентированный на акционеров)⁶;
- *интегрированный отчет*⁷;
- *тематические отчеты* (экологические, социальные и пр.).

С января 2027 года вводится *отчетность в сфере общественного капитала бизнеса*, которая, по сути, объединяет все то, что ранее относилось к публичной нефинансовой отчетности. Более того, утвержденным Стандартом общественного капитала бизнеса определены субъекты раскрытия такой информации, состав, принципы ее формирования. Основные требования в области раскрытия информации в части общественного капитала бизнеса нами будут рассмотрены далее.

В свою очередь, финансовая (бухгалтерская) отчетность также в соответствии с законодательством РФ имеет разновидности: *публичная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность* компаний⁸, называемая индивидуальной (в особых случаях раскрывается и промежуточная) и *консолидированная финансовая отчетность*⁹, составляемая головной организацией по раскрытию информации по консолидированной группе компаний.

Кроме того, особым законодательством предусмотрены специальные формы отчетности коммерческих организаций: *налоговая отчетность*¹⁰ и *статистическая отчетность*¹¹.

Таким образом, крупные участники бизнеса имеют достаточно широкий круг обязанностей по формированию и размещению для пользователей различных видов публичной отчетности, которые схематично можно представить следующим образом (рисунок 1).

⁵ При составлении данных отчетов реализуются положения принципов Глобального договора Организации Объединенных Наций, стандарта ГОСТ Р ИСО 26000-2012 и Социальной хартии российского бизнеса.

⁶ Раскрывается расширенный состав информации с учетом организационно-правовой формы, присутствия на рынке ценных бумаг, требований нормативных правовых актов, а также положений Кодекса корпоративного управления.

⁷ Раскрывающий бизнес-модель и ориентированный прежде всего на инвесторов.

⁸ Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция). Статья 14.

⁹ Федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности» от 27.07.2010 № 208-ФЗ (последняя редакция).

¹⁰ Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 2 (НК РФ ч. 2).

¹¹ Федеральный закон «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» от 29.11.2007 № 282-ФЗ (последняя редакция); Приказы Росстата.



Рисунок 1 – Инструменты раскрытия информации о деятельности коммерческих организаций¹²

Как видно из рисунка 1, любой субъект хозяйствования обязан раскрывать информацию в рамках четырех групп отчетности, каждая из которых имеет свою законодательную и нормативную базу, свои особые цели и принципы раскрытия, определенные группы заинтересованных пользователей. При этом годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность формируется по требованиям и принципам национальных учетных стандартов (ФСБУ). Консолидированная финансовая отчетность составляется головной компанией группы по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). Налоговая отчетность зависит от принятого в компании режима налогообложения и состава уплачиваемых налогов и сборов, с учетом требований Налогового кодекса РФ и форматов, устанавливаемых ФНС. Форма статистического наблюдения (статистическая отчетность) формируется при наличии в компании показателей, требуемых в рамках государственного статистического наблюдения.

В условиях текущего 2026 года публичная нефинансовая отчетность является во многом пока инициативной с точки зрения состава раскрываемых в указанных формах на рисунке 2 показателей. Однако, как мы видим, каждая форма такой отчетности имеет целевую группу пользователей [4].

Так, годовой отчет чаще всего формируют публичные акционерные общества как инструмент корпоративного раскрытия информации¹³, он должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год. При этом Кодекс корпоративного управления предусматривает принципы и состав раскрываемых в данном отчете показателей.

Отчет о деятельности в области устойчивого развития составляется крупными компаниями, формирующими устойчивый имидж на соответствующем рынке, в том числе международном. Он чаще всего содержит разделы по трем направлениям устойчивого развития: экологии (окружающей среды), социальной сфере, корпоративному управлению. При этом действуют Методические рекомендации, сформированные Минэкономразвития России¹⁴ по подготовке такой отчетности. Такая отчетность составляется на добровольной основе и рекомендована компаниям с государственным участием, публично-правовым компаниям. Указанные рекомендации включают определение ключевых базовых показателей, раскрываемых в такой отчетности (экономических, экологических, социальных, управленче-

¹² Составлено автором.

¹³ Кодекс корпоративного управления (одобрен и рекомендован Банком России и Правительством РФ в 2014 году). Часть А. и Часть Б. Раздел VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества. Статья 6.2.3.

¹⁴ «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии»: приказ Минэкономразвития РФ № 764 от 1.11.2023 года.

ских), порядок их расчета. В ряде случаев компании раскрывают эту информацию отдельно в специальных тематических отчетах (экологических, социальных).

Таким образом, можно сделать вывод, что инструментов раскрытия информации о деятельности хозяйствующих субъектов, особенно крупных, достаточно много, и при условии выполнения всех нормативных правил и требований по раскрытию информации – это существенная часть системы управления любой компании [5].

Далее рассмотрим, каким же образом информация совокупности публичных отчетов хозяйствующих субъектов доводится до их пользователей. Так как налоговая и статистическая отчетность организаций не может считаться публичной, то в последующих разделах нашего исследования мы ее учитывать не будем.

2. Способы и требования по раскрытию финансовой и нефинансовой информации о деятельности коммерческих организаций

В соответствии с Концепцией развития публичной нефинансовой отчетности в России такое развитие направлено на формирование и совершенствование системы стимулирования российских организаций к повышению информационной открытости и прозрачности результатов деятельности, в частности, в области воздействия их деятельности на общество (экономическое и социальное влияние) и окружающую среду. Развитие состава широко раскрываемой нефинансовой отчетности ведет к расширению возможностей для пользователей в части объективной оценки вклада хозяйствующих субъектов в общественное развитие. Одновременно создаются условия для укрепления репутации российских организаций на международных рынках, повышения доверия инвесторов как в Российской Федерации, так и за рубежом [6].

Способы раскрытия публичной информации развиваются в России уже почти 10 лет. Первоначально это было определено только как механизм для раскрытия информации годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческих организаций. Однако сегодня механизм раскрытия публичной отчетной информации становится достаточно гибким, аналитическим и всеобъемлющим.

Рассмотрим, как функционирует механизм раскрытия публичной отчетности компаний сегодня (рисунок 2).

Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности определен федеральным законодательством¹⁵ и возложен на федеральную налоговую службу с 2020 года¹⁶. В соответствии с требованиями ФЗ о бухгалтерском учете Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (ГИРБО) – это способ размещения совокупности информации, включающей годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность экономических субъектов¹⁷ (формы отчетности и приложения к ней), аудиторские заключения о ней в случаях, если такая отчетность подлежит обязательному аудиту. Заинтересованным лицам обеспечивается свободный доступ к информации, содержащейся в государственном информационном ресурсе.

Несколько позднее в процессе совершенствования механизма раскрытия публичной финансовой отчетности данных механизм публичного раскрытия через ГИРБО был распространен и на консолидированную финансовую отчетность¹⁸. При этом отмечено, что консолидированная финансовая отчетность считается раскрытой, если она размещена в информационных системах общего пользования или опубликована в средствах массовой информации, доступных для заинтересованных в ней лиц. Поэтому достаточно часто публикация и раскрытие такой информации идет через специальные разделы сайтов компаний или на этих сайтах для инвесторов и акционеров указывается путь к источнику раскрытия данной информации.

¹⁵ Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция). Статья 18. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности.

¹⁶ Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон “О бухгалтерском учете”» от 28.11.2018 № 444-ФЗ, статья 18, пункт 3.

¹⁷ В некоторых случаях размещению подлежит и промежуточная бухгалтерская финансовая отчетность.

¹⁸ Федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности» от 27.07.2010 № 208-ФЗ (последняя редакция). Статья 7. Раскрытие консолидированной финансовой отчетности.

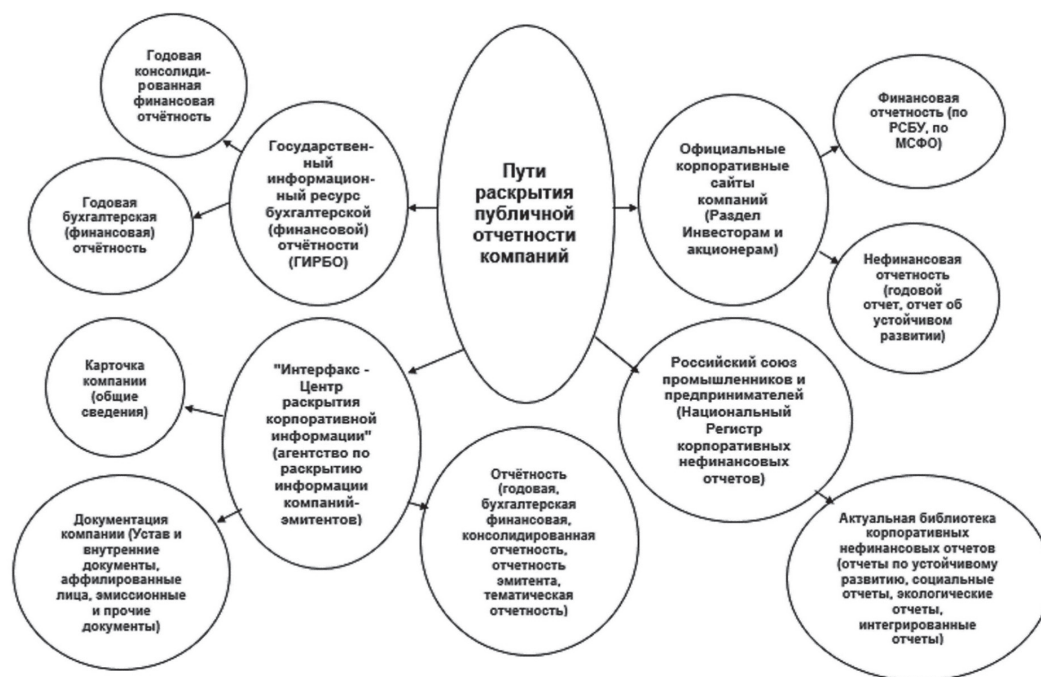


Рисунок 2 – Механизм раскрытия публичной отчетности хозяйствующих субъектов¹⁹

Специализированное агентство по раскрытию информации компаний-эмитентов («Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации»²⁰) создано более 20 лет назад и аккредитовано Банком России. Портал агентства содержит всю информацию, которую обязаны раскрывать, согласно российскому законодательству, эмитенты ценных бумаг. Информация на портале находится в свободном доступе, для ее просмотра и скачивания не требуется регистрация. По данным агентства, полный перечень существенных фактов и отчеты раскрывают около 1200 российских компаний-эмитентов, остальные участники-эмитенты раскрывают отдельную информацию. С данным агентством в области раскрытия информации взаимодействуют почти три четверти российских публичных акционерных обществ²¹. Таким образом, агентство является основным источником информации для российского финансового рынка как в области бухгалтерской (финансовой) отчетности, так и в части отчетности эмитентов ценных бумаг и различной публичной нефинансовой отчетности.

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) также создал комплекс инструментов независимой оценки деятельности компаний в сфере устойчивого развития. РСПП как негосударственная некоммерческая общественная организация сформирована для представления интересов деловых кругов как в России, так и на международном уровне. Деятельность союза направлена на улучшение деловой среды в России, поддержание баланса интересов общества, власти и бизнеса²². В качестве основной миссии союза указано, что он будет способствовать устойчивому развитию самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует социальному миру, безопасности и благополучию граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека. Исходя из данной миссии, в РСПП в рамках этой деятельности ведется рубрика «Устойчивое развитие. Социальная ответственность», внутри которой рассчитываются и публикуются индексы (ESG-индексы) и рейтинги компаний в области устойчивого развития²³. Данные рейтинги используются как независимые инструменты оценки эффективности управленческих прак-

¹⁹ Составлено автором.

²⁰ Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации. – URL: <https://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

²¹ Центр раскрытия корпоративной информации. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/o-proekte/o-proekte> (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

²² Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: <https://rspp.ru/about/inform/> (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

²³ ESG-индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития. – URL: <https://rspp.ru/activity/social/indexes/> (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

тик и деятельности в области устойчивого развития, корпоративной ответственности и прозрачности, основанные на раскрытии нефинансовой информации. При этом указанные рейтинги трактуются как инструменты независимой оценки деятельности компаний в сфере устойчивого развития. С 2014 года ежегодно составляются ESG-индексы по устойчивому развитию РСПП: индекс раскрытия информации «Ответственность и открытость» и индекс «Вектор устойчивого развития». С 2020 года составляется также рейтинг раскрытия информации по достижению Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН.

В целях формирования информации для расчета указанных рейтингов РСПП собирает и размещает в открытом доступе нефинансовые отчеты компаний, которые хотят участвовать и позиционировать себя в тех или иных рейтингах [7]. Таким образом, на сайте РСПП сформированы Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов и библиотека нефинансовых отчетов, которая содержит электронные версии официально опубликованных нефинансовых отчетов компаний, работающих в России. В настоящее время в Регистре состоят 305 компаний и раскрыты 1856 отчетов, в том числе 783 отчета по устойчивому развитию, 401 социальный отчет [8], 125 экологических отчетов, 547 интегрированных отчетов²⁴. Все данные отчеты находятся в свободном доступе широкого круга заинтересованных пользователей. Однако необходимо отметить, что размещение информации в указанном Регистре РСПП и участие в рейтингах является исключительно добровольным выбором организаций, и ряд компаний проводят такое размещение, участие в рейтингах не постоянно, а периодически с учетом целей, стоящих перед хозяйствующим субъектом на том или ином этапе развития.

Таким образом, в России создана целая система и механизм раскрытия публичной информации как финансовой, так и по различным направлениям деятельности хозяйствующих субъектов. Причем система предполагает как обязательные способы раскрытия (финансовая отчетность, отчетность эмитентов), так и инструменты для принятия добровольного решения в области раскрытия информации, чаще всего, в виде нефинансовой отчетности.

Общей тенденцией последних лет является разработка и внедрение стандартизации в области публичной нефинансовой отчетности [9], тогда как финансовые отчеты и отчеты эмитентов уже имеют четкую нормативную базу и соответствующие стандарты.

3. Расширение сферы регулирования и использования нефинансовой отчетности участников бизнеса, отчетность по общественному капиталу бизнеса

Становление и развитие системы регулирования нефинансовой отчетности хозяйствующих субъектов знаменовалось принятием ряда достаточно взаимосвязанных нормативных документов (рисунок 3).

На основании рисунка 3 видно, что нормативная база для нефинансовой отчетности компаний формируется уже почти 10 лет. При этом направление развития базы пошло не по пути издания соответствующего законодательного акта, а по пути стандартизации. Возможно, это связано с тем, что нефинансовая отчетность компаний так и остается добровольной и решение о ее обязательности на государственном уровне так и не принято.

Вместе с тем несколько меняются и целевые аспекты учета нефинансовой отчетности, в современной трактовке это отчетность по общественному капиталу бизнеса. Она становится с 2027 года, по сути, обязательной для компаний-эмитентов²⁵ и для тех компаний, которые участвуют в реализации национальных целей развития и предполагают получение связанных с этим льгот и преференций²⁶.

Помимо достаточно традиционных для такого рода стандартов определения терминологии и принципов составления отчетности по общественному капиталу бизнеса (ОКБ²⁷), текст Стандарта по ОКБ содержит состав информации, раскрываемой в данной отчетности, если компания приняла такое

²⁴ Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов. – URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/> (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

²⁵ Проект Положения Банка России «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/414009517/> (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

²⁶ «Стандарт общественного капитала бизнеса». Раздел I. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2025 г. № 2230.

²⁷ Общественный капитал бизнеса – это вклад организации в повышение благосостояния общества, уровня социально-экономического развития Российской Федерации, включая вклад организации в национальные цели развития.

решение (рисунок 4). По приведенному рисунку 4 видно, что стандарт выделяет для раскрытия две группы информации. С одной стороны, это – общая информация по организации, правда, привязанная к непосредственной сфере отчетности по ОКБ. С другой стороны, это – конкретные показатели деятельности организации, увязанные с национальными целями развития РФ²⁸ и очень сильно перекликающиеся с целями устойчивого развития (ЦУР) по документам ООН.

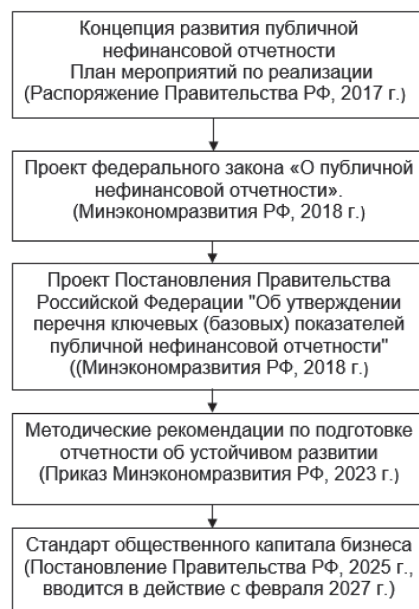


Рисунок 3 – Логика и последовательность формирования нормативной базы и стандартизации публичной нефинансовой отчетности²⁹



Рисунок 4 – Состав информации, раскрываемой в отчетности по общественному капиталу бизнеса³⁰

²⁸ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

²⁹ Составлено автором.

³⁰ Составлено автором на основе Стандарта общественного капитала бизнеса.

Можно отметить, что так как данные отчетности по ОКБ не должны противоречить другим видам публичной отчетности компаний, то раздел «Экономические показатели» во многом перекликается с данными бухгалтерской (финансовой) отчетности, статистической и налоговой отчетности; а раздел «Общая информация» и «Управленческие показатели» содержит информацию, чаще всего размещаемую публичными компаниями в годовом отчете для акционеров.

Однако необходимо также отметить существенные особенности устанавливаемого механизма представления отчетности по ОКБ.

Во-первых, при явном положении в рассматриваемом Стандарте по ОКБ о добровольном его применении и составлении и представлении такой отчетности, зафиксирована взаимосвязь формирования этой отчетности с доступом к государственным льготам и участия в реализации государственных программ. При этом «общественный капитал бизнеса» трактуется как вклад организации в повышение благосостояния общества, достижение соответствующего уровня социально-экономического развития государства.

Во-вторых, предусмотрен механизм соотношения показателей, включенных компаниями в отчет по ОКБ и соответствующих параметров достижения поставленных государственных целей устойчивого развития (целевым значениям). Такой механизм назван верификацией и проводится специализированными организациями, в частности, для этого создано специальное АНО «Общественный капитал»³¹. Данная организация принимает заявки от компаний на проведение такой верификации и формирует базы отчетности по ОКБ для оценки соответствия целевым показателям.

В-третьих, Стандартом по ОКБ принята методика и порядок определения целевых значений показателей ОКБ и расчета соответствующих значений показателей, а также базовый и полный перечень таких показателей, раздельный для организаций крупного бизнеса и организаций, являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства.

В-четвертых, принципы формирования информации в отчетности по ОКБ достаточно традиционны для стандартов ее раскрытия, к ним отнесены принципы: достоверности, существенности, своевременности, полноты, полезности, рациональности, ясности. Раскрываемые в отчетности показатели отражаются последовательно за период не менее 2 лет, предшествующих периоду составления отчетности.

В-пятых, в отношении отчетности по ОКБ может проводиться независимая внешняя оценка в форме профессионального подтверждения (заверения) отчетности и (или) в форме общественного заверения отчетности. Профессиональное подтверждение проводится аудиторской организацией, сведения о которой внесены в реестр аудиторских организаций, оказывающих аудиторские услуги общественно значимым организациям. Общественное заверение отчетности может проводиться на регулярной основе общероссийской общественной организацией. Организации, проводящие общественное заверение отчетности, формируют и раскрывают на своих официальных сайтах систематизированные данные о документах, подготовленных по итогам такого заверения.

В-шестых, отчетность по ОКБ раскрывается путем размещения на официальном сайте соответствующей организации в сети Интернет в виде отдельного документа или, по усмотрению организации, в составе годовых отчетов и (или) отчетов компании-эмитента. Раскрытие отчетности осуществляется не позднее 180 дней со дня утверждения годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать ряд выводов и подойти к определенным результатам.

Нефинансовая публичная отчетность в российской практике прошла достаточно длительный путь и различные подходы и этапы развития. При этом накоплен определенный опыт формирования и раскрытия такой информации, который, однако, не имеет системного постоянного характера, исходя из изначально заложенного принципа добровольности ее составления и представления.

³¹ АНО «Общественный капитал». – URL: <https://ano-capital.ru> (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

Будущий 2027 год будет достаточно значимым с точки зрения охвата компаний, которые будут составлять и представлять такую нефинансовую публичную отчетность в области раскрытия информации по достигнутым показателям компаний в рамках вклада организации в повышение благосостояния общества, достижение соответствующего уровня социально-экономического развития государства (общественного капитала бизнеса). Это во многом вызвано увязкой показателей отчетности по ОКБ с поставленными национальными целями развития РФ в соответствующих законодательных и нормативных документах.

Достаточно интересными являются и новации в области аудиторского подтверждения достоверности показателей отчетности по ОКБ, и механизма верификации, оценки соответствия заявленных показателей компании в указанной отчетности целевым показателям соответствующих государственных программ. Безусловно, что компании, которые захотят участвовать в соответствующих госпрограммах и пользоваться определенными льготами, будут систематически формировать отчетность по ОКБ, раскрывать ее и верифицировать. А значит, появляется определенное стимулирование формирования и раскрытия такой информации, а также и внутреннего контроля соответствия показателей устанавливаемым целевым значениям.

Вместе с тем расширение состава нефинансовой публичной отчетности имеет и отрицательные стороны. Так, явно возрастает нагрузка на систему управления компаний с учетом расширения видов публичных отчетов и спектра отчетной информации. Причем в отношении отчетности по ОКБ это касается не только участников крупного бизнеса, но и средних и малых предприятий, которые хотят участвовать в реализации государственных программ.

Несомненно, в рассматриваемой сфере все же необходимо принятие законодательного документа, который бы оптимизировал весь состав нефинансовой публичной отчетности, гармонизировал бы цели и задачи, ввел запрет на дублирование показателей, что сделало бы механизм и процедуры отчетности эффективными и удобными для хозяйствующих субъектов.

Список литературы

1. Коченовская А.Г., Цыркунова Т.А. Эволюция нефинансовой отчетности компаний в России // Актуальные исследования. – 2021. – № 24 (51). – С. 98–103.
2. Домбровская Е.Н., Быкова В.В. Состояние нефинансовой отчетности в России: тенденции и вызовы в условиях экономической нестабильности // Экономические науки. – 2023. – № 4 (221). – С. 68–74.
3. Жердева О.В., Маханбетова А.Д., Петренко А.П., Дахужева Б.М. Нефинансовая отчетность и ее составляющие // Индустриальная экономика. – 2025. – № 4. – С. 82–88.
4. Никифорова Е.В. Развитие анализа и оценки публичной нефинансовой отчетности экономических субъектов // Учет. Анализ. Аудит. – 2020. – № 4. – С. 63–70.
5. Толмачев В.С. Понятие и перспективы интегрированной отчетности в РФ // Актуальные исследования. – 2022. – № 2 (81). – С. 57–59.
6. Дубровина М.Д., Максимова Т.Г. Тренды нефинансовой отчетности в сфере управления устойчивым развитием организаций в России // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2023. – № 2. – С. 64–70.
7. Гаджиев Н.Г., Лазарева Н.В., Коноваленко С.А., Трофимов М.Н., Юсуфов Н.А. Публичная нефинансовая отчетность: отражение экологических аспектов развития и деятельности хозяйствующих субъектов // Юг России: экология, развитие. – 2024. – № 3. – С. 204–218.
8. Бугреева А.В. Контроль корпоративной социальной ответственности как элемента публичной нефинансовой отчетности // Экономика. Налоги. Право. – 2025. – № 2. – С. 172–180.
9. Гусарова Л.В. Нефинансовая отчетность: проблемные вопросы методологии составления // Бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика. – 2024. – № 6 (174). – С. 133–147.

References

1. Kochenovskaya A.G., Cyrkunova T.A. Evolyuciya nefinansovoj otchetnosti kompanij v Rossii // Aktual'nye issledovaniya. – 2021. – № 24 (51). – S. 98–103.
2. Dombrovskaya E.N., Bykova V.V. Sostoyanie nefinansovoj otchetnosti v Rossii: tendencii i vyzovy v usloviyah ekonomicheskoy nestabil'nosti // Ekonomicheskie nauki. – 2023. – № 4 (221). – S. 68–74.

3. Zherdeva O.V., Mahanbetova A.D., Petrenko A.P., Dahuzheva B.M. Nefinansovaya otchetnost' i ee sostavlyayushchie // *Industrial'naya ekonomika*. – 2025. – № 4. – S. 82–88.
4. Nikiforova E.V. Razvitie analiza i ocenki publichnoj nefinansovoj otchetnosti ekonomicheskikh sub»ektov // *Uchet. Analiz. Audit*. – 2020. – № 4. – S. 63–70.
5. Tolmachev V.S. Ponyatie i perspektivy integrirovannoj otchetnosti v RF // *Aktual'nye issledovaniya*. – 2022. – № 2 (81). – S. 57–59.
6. Dubrovina M.D., Maksimova T.G. Trendy nefinansovoj otchetnosti v sfere upravleniya ustojchivym razvitiem organizacij v Rossii // *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskij menedzhment»*. – 2023. – № 2. – S. 64–70.
7. Gadzhiev N.G., Lazareva N.V., Konovalenko S.A., Trofimov M.N., Yusufov N.A. Publichnaya nefinansovaya otchetnost': otrazhenie ekologicheskikh aspektov razvitiya i deyatelnosti hozyajstvuyushchih sub»ektov // *Yug Rossii: ekologiya, razvitie*. – 2024. – № 3. – S. 204–218.
8. Bugreeva A.V. Kontrol' korporativnoj social'noj otvetstvennosti kak elementa publichnoj nefinansovoj otchetnosti // *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. – 2025. – № 2. – S. 172–180.
9. Gusarova L.V. Nefinansovaya otchetnost': problemnye voprosy metodologii sostavleniya // *Buhgalterskij uchet, audit i ekonomicheskaya statistika*. – 2024. – № 6 (174). – S. 133–147.

Статья поступила в редакцию: 11.07.2026

Received: 11.07.2026

Статья принята к публикации: 15.08.2026

Accepted: 15.08.2026

ГЛОБАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА НА ОСНОВЕ ЦИРКУЛЯЦИИ РЕСУРСОВ

Шаповалов Александр Борисович¹,

e-mail: shapovalov-ab@yandex.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

В статье исследуется мегатренд на устойчивость глобальной экономики под воздействием природных и антропогенных возмущений. Постулированием действительности определено начало координат исследования и гносеология социально-экономической биосистемы (СЭБ) Homo sapiens. Из биологической сути СЭБ формализован её метаболизм. Рассмотрены доминанты антропогенных возмущений метаболизма. Выделены глобальные антропогенные возмущения метаболизма СЭБ, приводящие к биологической деградации. Отмечается, что ресурсы и глобальная экономика стали непосредственной военной целью, из чего сформулирована задача исследования: поиск глобальных трендов и основ научно-методического подхода оценки антропогенного управления устойчивостью международной экономики при возмущениях. Решение представлено на основе модели нанодеструкции Шаповалова, реализующей замкнутый оборот ресурсов в глобальной экономике, т.е. их циркуляцию. Определен мегатренд в ранге стратегии устойчивости глобальной экономики на основе управления циркуляцией ресурсов. Раскрыты фундаментальные механизмы циркуляции ресурсов в глобальной экономике, обеспечивающие устойчивость метаболизма СЭБ. Представлена математическая формализация фундаментальных механизмов циркуляции ресурсов в глобальной экономике. Открыта возможность разработки научно-методических подходов антропогенного управления устойчивостью метаболизма СЭБ посредством глобальной экономики.

Ключевые слова: мегатренд, глобальная экономика, глобализация, циркуляция ресурсов, устойчивость экономики, модель нанодеструкции Шаповалова

GLOBAL ECONOMY BASED ON THE CIRCULATION OF RESOURCES

Shapovalov A.B.¹,

e-mail: shapovalov-ab@yandex.ru

¹Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article examines the megatrend for the sustainability of the global economy under the influence of natural and anthropogenic disturbances. The study's starting point is defined by postulating reality and the epistemology of the socio-economic biosystem (SEB) of Homo sapiens. From the biological essence of the SEB, its metabolism is formalized. The dominants of anthropogenic perturbations of metabolism are considered. Global anthropogenic disturbances of SEB metabolism leading to biological degradation have been identified. It is noted that resources and the global economy have become an immediate military target. This leads to the research objective: the search for global trends and the foundations of a scientific and methodological approach to assessing anthropogenic management of the sustainability of the international economy under disturbances. The solution draws on Shapovalov's nanodestruction model, which implements closed resource turnover – i.e., circulation, – in the global economy. A megatrend elevated to the rank of a strategy for the sustainability of the global economy based on managing resource circulation is identified. The fundamental mechanisms of resource circulation in the global economy, which ensure the stability of SEB metabolism, are revealed. A mathematical formalization of the fundamental mechanisms of resource circulation in the global economy is presented. This opens the possibility of developing scientific and methodological approaches to anthropogenic management of the sustainability of SEB metabolism through the global economy.

Keywords: megatrend, global economy, globalization, resource circulation, economic sustainability, Shapovalov's nanodestruction model

Введение

Вовлечение и преобразование природных и информационных ресурсов социумом предопределило глобальную экономику. Однако природные¹ и антропогенные² возмущения, в том числе провоцируемые ими [1] локальные природные аномалии³ дестабилизируют глобальную экономику.

С роковой неизбежностью обостряется и глобальная антропогенная конфронтация [2] между ресурсами и притязаниями на них. При этом глобальную конфронтацию обостряет стремительный рост фиктивных⁴ экономических эквивалентов, девальвирующих ресурсы. Негативные тенденции, индуцированные преимущественно рыночной парадигмой, обслуживаемой современным институциональным функционализмом, приводят к фатальной деградации глобальной экономики.

Очевидно, что эти тенденции приводят к противоречиям [1] с имманентной природой ресурсного обеспечения глобальной экономики, из чего вытекает глобальная хаотизация⁵ [3] международных экономических взаимодействий. Более того, цивилизации и государства, которые не разрешат эти противоречия, рискуют не только потерять свою суверенность, но и исчезнуть.

Декомпозиция и деградация глобальной экономики порождает глобальный хаос в экономических взаимодействиях. В итоге фиксируется⁶ международный правовой нигилизм, разрушающий международное право, институциональный функционализм и соответственно глобальную экономику.

Стремительному росту вовлекаемых [4] глобальной экономикой ресурсов⁷ сопутствует растущий сброс в окружающую среду отходов. Не секрет, что генерируемые отходы в окружающую среду в виде многокомпонентных динамических полисистем деградируют основу глобальной экономики – феномен жизни⁸.

Глобализация множества деструктивных факторов⁹ при ресурсном обеспечении глобальной экономики уже определяется [5] как норма бытия. К сожалению, ресурсы и глобальная экономика становятся¹⁰ непосредственной военной целью. Объективно фиксируется роковая тенденция: *«деградация ресурсного обеспечения глобальной экономики, деградирующая феномен жизни»*.

Именно это актуализирует поиск антропогенной стратегии, обеспечивающей устойчивость глобальной экономики. В рамках этой стратегии приобретает особую значимость выявление глобальных закономерностей и механизмов, способствующих антропогенному управлению устойчивостью глобальной экономики.

Вполне логично определяется и задача настоящего исследования в *«определении стратегии и основ научно-методического подхода антропогенного управления устойчивостью глобальной экономики при возмущениях»*.

Решение задачи настоящего исследования позволит противостоять прогрессирующей деградации глобальной экономики как носителя феномена жизни. Определение стратегии развития позволит согласовывать международную хозяйственную деятельность с природными процессами путем разработки прогнозных моделей и вырабатывать научно обоснованные механизмы глобального экономического регулирования.

¹ Флуктуации солнечной и космической энергий, неравномерности вращения Земли и её ядра, продолжающаяся дегазация планеты и многое другое.

² Прогрессирующие выбросы в природную среду, генерация схоластических и спонтанных инициаций и многое другое.

³ 2026 in climate change. – URL: https://en.wikipedia.org/wiki/2026_in_climate_change (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

⁴ Биржевые спекуляции, деривативы и прочие современные антропогенные атрибуты. Оценивается до 90 % от совокупного оборота мирового рынка.

⁵ Хаотизация экономических планов, стратегий, концепций развития, глобальных инвестиционных решений и деструкция коммуникаций.

⁶ Мировое экономическое положение и перспективы – 2026. – URL: <https://www.instituteofeurope.ru/nauchnaya-zhizn/novosti/item/20012026> (дата обращения: 10.05.2026). – Текст: электронный.

⁷ ООН, ЮНЕП (МРГ) прогнозирует (01.04.2026) рост вовлечения ресурсов к 2060 г. относительно 2020 г. на 60 %. – URL: <https://www.unep.org/ru/resources/Global-Resource-Outlook-2024> (дата обращения: 05.04.2026). – Текст: электронный.

⁸ Более 30 % (около 40 % смертей, до 30 % заболеваний, включая 80 % онкологии) и т.п. Снижение биоразнообразия на 20–50 %, разрушение экосистем и устойчивых сообществ организмов.

⁹ Global Risks Perception Survey (GRPS) 2026 // World Economic Forum. Public-Privat. – 2026. – 14 Jan. – 101p.

¹⁰ Вивьен Йор. Карта конфликтов и новая физиономия войны в 2026 году. 17.04.2026. – URL: <https://www.geopolitika.ru/article/goryachie-tochki-planety> (дата обращения: 05.07.2026). – Текст: электронный.

Феноменологические основы глобальной экономики (аксиоматика)

Формализация действительности позволит получать дедукцией следствия из конечного множества аксиом (эмпирические законы, гипотезы, идеализации, упрощения и т.п.) в виде прогнозов, информационных и количественных оценок. Более того, такая формализация позволит экспериментировать с природными процессами, что невозможно в реальности, а также исследовать отклики на изменения параметров и начальных условий. Поэтому настоящее исследование ограничится рамками в виде набора аксиом (эмпирически подтверждены) и постулатов (догмы, которые могут опровергаться).

Адекватная интерпретация действительности ограничена¹¹ персональным психологическим сознанием. Поэтому формализация и получаемые результаты исследования ограничены исключительно рамками современного научного мировоззрения. Исходя из этого, начало координат исследования представит постулат действительности о пространственной системе элементарных возбуждений разнообразных полей в виде частиц, переносящих взаимодействие их более общих сущностей.

Из чего следует, что в эндогенном и экзогенном энергопотоках самоорганизуется эндогенное вещество нашей планеты в условиях разнообразных возмущений. Постулат о *наличии, абсолютности, однородности и изотропности* пространства и времени определяет инерционность материальных и нематериальных систем и представление об энергии как мере их трансформаций.

Аксиоматика энергии, как необходимое и достаточное условие, определяет [1] самоорганизацию эндогенного вещества, из чего следует, что необходимым и достаточным условием самоорганизации всех форм эндогенного вещества нашей планеты являются феноменологические закономерности его трансформации.

Принятая аксиоматика определяет самоорганизацию эндогенного вещества и позволяет формализовать его глобальные устойчивые формы в виде термодинамически устойчивых систем геосферы: ядро, мантия, литосфера, гидросфера, атмосфера и магнитосфера.

Одна-единственная, отличная от круговорота форма, направленная самоорганизация эндогенного вещества определила феномен жизни [1] и соответственно биосферу. Возникновение биосферы как носителя феномена жизни нашей планеты, на основе известных феноменологических причинно-следственных связей, в общих чертах формализовано на рисунке 1.

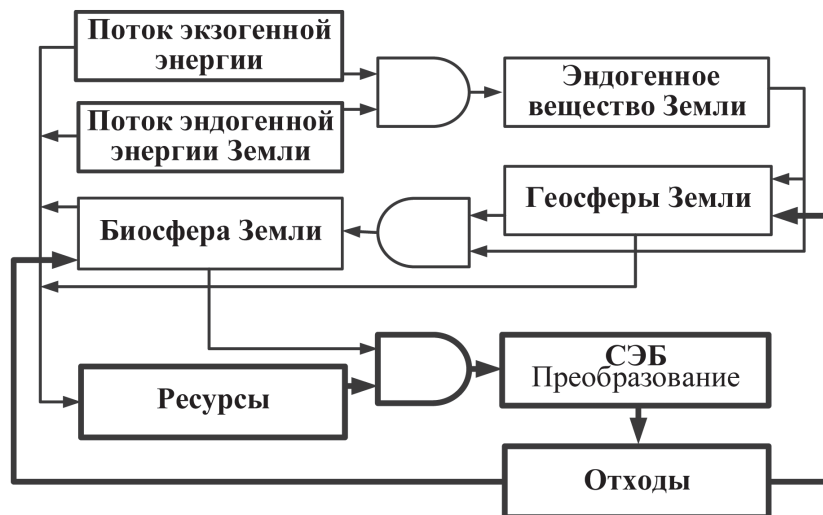


Рисунок 1 – Блок-схема самоорганизации эндогенного вещества¹²

Среди всех форм жизни способность масштабного вовлечения ресурсов геосфер и биосферы в самоорганизацию эндогенного вещества выделило Homo sapiens. Самоорганизация Homo sapiens

¹¹ Соколов Е.Н. Очерки по психофизиологии сознания. – Москва: МГУ, 2008. – 255 с.

¹² Разработана автором.

структурным функционализмом¹³ на основе адаптации к возмущениям [1] при целевом согласии¹⁴ элементов и структур, определяемых социальными фактами, формализуется в виде социально-экономической биосистемы (СЭБ)¹⁵, из чего формализуются антропогенные регуляторы СЭБ обмена веществом и энергией с природной средой (метаболизма) её базовыми элементами: биологическим носителем, социально-политическим и экономическим. Из биологической сути [6] СЭБ на рисунке 2 формализовано представление ее метаболизма.



Рисунок 2 – Формализация метаболизма СЭБ¹⁶

Структуру глобальной экономики предопределяет природная локализация ресурсов на планете, а соответственно разнообразие социально-экономического метаболизма, из чего следует множество международных суверенных СЭБ в виде государств и их объединений, а также их коммуникаций в виде международных отношений.

Адаптация глобальных экономических систем [7] индуцирует самоорганизацию устойчивых экономических структур – от элементарных производственных единиц до комплексных межотраслевых кластеров (промышленных узлов, финансово-промышленных групп, инновационных экосистем и других), из чего вытекает направленная самоорганизация от элементарных хозяйственных единиц до глобальных экономических систем и трансграничных ресурсных потоков.

Непрерывные транснациональные потоки ресурсов, в условиях эндогенных и экзогенных возмущений, суверенных СЭБ адаптируют экономические структуры стран и их объединений. Непрерывная рекомбинация и адаптация производственных факторов, технологий и финансовых потоков индуцируют новые формы экономической структуризации и коммуникаций в множестве СЭБ. Поэтому именно глобальное перераспределение [7] ресурсов, включая информацию и капиталы, обеспечивает адаптивность национальных экономик к глобальным вызовам и кризисам.

Имманентная самоорганизация метаболизма глобальной экономики привела к последовательному усложнению экономических структур: от локальных товарных производителей и мануфактурного производства до транснациональных корпораций, интеграционных объединений и глобальных цепочек создания стоимости, составляющих основу современной мировой экономики.

Деградация глобальной экономики современных СЭБ

Представление метаболизма СЭБ (рисунок 2) обуславливает доминанты антропогенных возмущений ее элементов. Представленная на рисунке 3 схема отражает доминанты возмущений, деградирующих глобальную экономику СЭБ.

Ресурсы (рисунок 3). Прогрессирующее потребление ресурсов планеты глобальной экономикой СЭБ за последние 50 лет выросло¹⁷ более чем в 4 раза, из чего следует и соответствующее усугубление всех связанных с этим негативных тенденций. Прогрессирующее потребление ресурсов усугубляет противоречия между ресурсами и притязаниями на них. Стремительный рост фиктивного капитала¹⁸,

¹³ Структурированная социальная система общества с механизмами взаимодействия её функциональных элементов (Т. Парсонс, Р. Мертон, Г. Спенсер).

¹⁴ Ценности, культурные нормы и социальные структуры, которые выходят за рамки личности и могут осуществлять социальный контроль (Э. Дюркгейм).

¹⁵ Понятие СЭБ предложено и введено: Шаповалов А.Б. Стратегия управления адаптацией социально-экономической биосистемы на основе циркулярной экономики // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 3 (50). – С. 44–54.

¹⁶ Разработан автором.

¹⁷ The Circularity Gap Report 2021. CGRI. – URL: <https://www.circularity-gap.world/2021> (дата обращения: 20.03.2025). – Текст: электронный.

¹⁸ Оценивается до 90 % от совокупного оборота мирового рынка.

биржевые спекуляции, деривативы и пр. вообще [1] мистифицируют ресурсы, отчуждая их от ресурсного обеспечения глобальной экономики СЭБ.

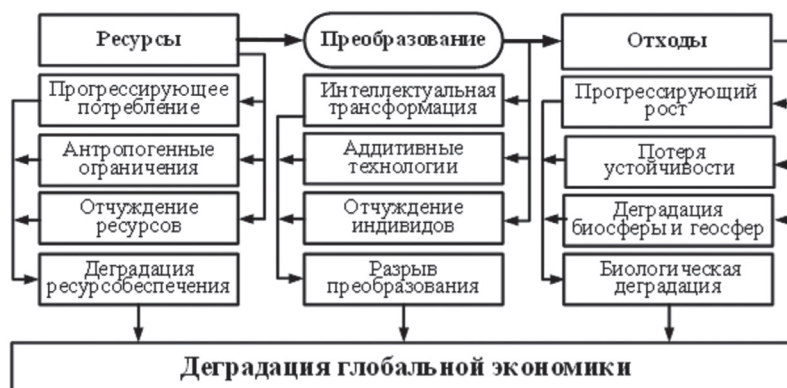


Рисунок 3 – Формализация доминант антропогенных возмущений метаболизма СЭБ¹⁹

Более того, инерционность вовлечения природных ресурсов формирует тенденцию рассогласования скоростей вовлечения и потребления ресурсов в метаболизм СЭБ, что приводит к росту спонтанности и хаотизации метаболизма СЭБ, а соответственно и коммуникаций, выливающейся в потерю ее устойчивости. Поскольку состоятельность СЭБ определяется обеспеченностью ресурсами её метаболизма, их недостаток деградирует международные отношения (коммуникации), приводя к их хаотизации и конфликтности.

Преобразование ресурсов (рисунок 3). Современные интеллектуальные производственные тенденции [8] охватывают весь метаболизм СЭБ. Высокий уровень адаптивности интеллектуальных систем повышает эффективность (надежнее, быстрее, качественнее и т.п.) трансформации ресурсов, физически недостижимую индивидом. Поэтому неизбежна стремительная минимизация участия и вытеснение индивида из преобразования ресурсов.

Бурный прогресс 2,5÷5D аддитивных технологий реализуется в машиностроении, строительстве, легкой, пищевой и медицинской промышленности и др. Аддитивными технологиями создаются многокомпонентные молекулярные электронные структуры, объёмные биологические конструкции, продуцирующие функции и жизнеспособность клеток.

Более того, выделяется самоорганизация систем²⁰ минимизацией [1] энергии, в том числе природной самосборкой в процессе фолдинга²¹. Поэтому контуры (рисунок 1) последующих интеллектуальных концепций преобразования ресурсов определяются задаваемыми энергетическими образами продуктов и реализуются конгломератами шаперонов²² и их аналогов, производящих продукты.

С непреложной очевидностью современное преобразование ресурсов естественным образом переходит на наноразмерный уровень.

Таким образом [1], преобладающая часть индивидов бесповоротно вытесняется из преобразования ресурсов и соответственно лишается экономических эквивалентов. Но из этого следует, что производства СЭБ лишаются поступлений экономических эквивалентов (обеспеченной реализации). Следовательно, неизбежно разрушение генерации и коммутации (спрос и предложение) экономических эквивалентов в глобальной экономике СЭБ, то есть ее деградация.

В конечном итоге современное преобразование ресурсов приводит к разрыву²³ существующих институциональных функционалов СЭБ, обеспечивающих глобальную экономику. Как следствие [9],

¹⁹ Разработан автором.

²⁰ Ж.-М. Лен, Д. Карм, Ч. Педерсон. Нобелевская премия по химии 1987 г.

²¹ Фолдинг (англ. Folding, укладка) – природный процесс упаковки полимерной цепи в пространственную структуру. Сближение удаленных элементов цепи приводит, как правило, к формированию новых свойств систем.

²² Шапероны (англ. chaperones) – класс белков, собирающий нативные структуры белков, а также белковые комплексы.

²³ Разрыв функционала в математическом представлении: нарушается минимально необходимое математическое условие топологии о непрерывных отображениях.

разрушается глобальное перераспределение ресурсов, включая информацию и капиталы, и соответственно международные коммуникации, из чего следует и разрушение адаптивности СЭБ и глобальной экономики к разнообразным возмущениям.

Отходы (рисунок 3). Потребление ресурсов планеты за последние 50 лет выросло²⁴ более чем в 4 раза. Трансформация ресурсов сопровождается ростом антропогенных отходов. Прогрессирующий рост потребления ресурсов и ускоренная потеря объектами потребления своей целесообразности (экономической, социальной и т.п.) [4] интенсифицируют переход их вещества в категорию отходов. Активно синтезируются неприродные химические вещества с неизвестной токсичностью, также переходящие в категорию отходов.

Антропогенные отходы [4] как многокомпонентные, гетерогенные и анизотропные системы с физико-химическим и биологическим хаосом деградируют феномен жизни. Еще в конце XIX столетия устойчивость СЭБ определена²⁵ рециклингом отходов. Ни для кого не секрет ужасающее положение с утилизацией прогрессирующего объема антропогенных отходов во всем мире. В итоге нынешний уровень рециклинга отходов более чем в 2 раза меньше порога (17 %) устойчивости²⁶ СЭБ, да ещё и с тенденцией снижения.

Сброс отходов в окружающую среду подрывает биологическую состоятельность социально-экономического метаболизма СЭБ и деградирует био- и геосферы²⁷. Международные усилия по управлению отходами демонстрируют свою несостоятельность в решении этой глобальной и комплексной проблемы²⁸. С роковой неадекватностью волюнтаризм решений препятствует утилизации прогрессирующего объема антропогенных отходов, неизбежно приводя к биологической деградации феномена жизни.

В итоге сформировались фатальные глобальные риски для метаболизма СЭБ, представленные несостоятельностью ресурсного обеспечения, декомпозицией преобразования ресурсов и ростом экологических издержек. Эти риски неизбежно деградируют глобальные международные коммуникации, усиливают дисбаланс между развитыми и развивающимися странами и в конечном итоге хаотизируют и деградируют глобальную экономику.

Вполне логично, что именно это актуализирует выработку стратегии устойчивости глобальной экономики, направленной на сохранение метаболизма СЭБ как фундамента феномена жизни (*Homo sapiens*).

Циркуляция ресурсов

Доминирующий линейный метаболизм СЭБ (рисунок 2) обуславливает и линейность глобальной экономики. Как следствие, стремительное вовлечение²⁹ ресурсов и соответствующая генерация отходов в окружающую среду. Масштабные попытки с 1992 года вовлечения отходов в [4] циркулярный оборот глобального метаболизма СЭБ не увенчались успехом³⁰. Фиксируется [1] обвальное уменьшение циркулярного оборота отходов в глобальной экономике.

Преграда в том, что управление современными отходами преследует их хаотичный синтез и генерация токсинов. Выход представляется моделью нанодеструкции Шаповалова (рисунок 4), удостоенной еще в 2009 году международной награды: «*деструкция вещества отходов на наноразмерные частицы и формирование из них товарного продукта*». Такой подход практически реализует циркуляцию ресурсов в метаболизме СЭБ посредством глобальной экономики.

²⁴ CGRI 2021. – URL: <https://www.circularity-gap.world/2021> (дата обращения: 20.07.2026). – Текст: электронный.

²⁵ Декларация по окружающей среде и развитию. Конференция ООН Рио-де-Жанейро, 14 июня 1992 г. UN. – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml (дата обращения: 20.07.2026). – Текст: электронный.

²⁶ The Circularity Gap Report 2021. CGRI. – URL: <https://www.circularity-gap.world/2021> (дата обращения: 15.07.2026). – Текст: электронный.

²⁷ Более 30 % (около 40 % смертей, до 30 % заболеваний, включая 80 % онкологии) и т.п. Снижение биоразнообразия на 20–50 %, разрушение экосистем и устойчивых сообществ организмов.

²⁸ Global Waste Management Outlook 2024: Beyond an Age of Waste – Turning Rubbish into a Resource. UN. – URL: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/44939> (дата обращения: 15.07.2026). – Текст: электронный.

²⁹ Вовлечение ресурсов последние 50 лет выросло более чем в 4 раза.

³⁰ Вовлечение отходов меньше порога устойчивости глобальной экономики более чем в 2 раза.

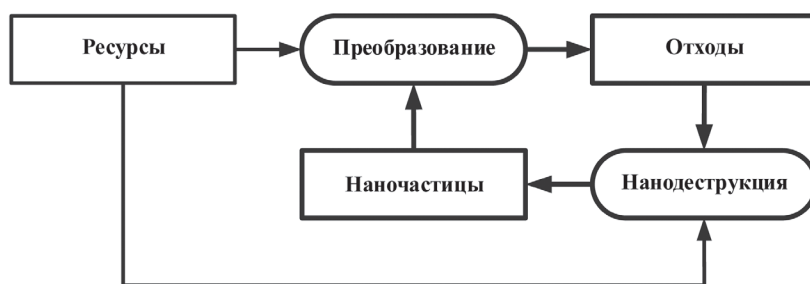


Рисунок 4 – Схема ресурсного обеспечения метаболизма СЭБ³¹

Деструкция вещества отходов и ресурсов (рисунок 4) на наночастицы и дальнейший из них синтез заданного продукта. Реализуемое преобразование любого вещества на основе нанодеструкции может быть осуществлено до исходных химических элементов с последующей их сепарацией и синтезом заданного продукта. Принципиально [4], что нанодеструкция многокомпонентных, анизотропных и гетерогенных систем (отходов) исключает *марковские процессы хаотических реакций наночастиц* (вторичный синтез) и является единственно *экологически чистой*.

Реализация нанодеструкции вещества (рисунок 4) противодействует росту отходов их преобразованием в продукт. Образующаяся отрицательная обратная связь обеспечивает саморегулируемую устойчивость метаболизма СЭБ, реализуемую глобальной экономикой. Отходы (рисунок 4) как *естественный локальный (местный) ресурс* вовлекаются в замкнутый оборот совместно с местными природными ресурсами. Порождаемая саморегулируемая устойчивость метаболизма органически присуща как индивиду, так и межгосударственным субъектам, то есть приобретает многоуровневый системный образ.

Исследования в промышленных условиях МГУП «Промотходы» (Москва) и «Консорциум Экологичен Завод» (Болгария) по нанодеструкции отходов обосновали создание замкнутого цикла оборота ресурсов в метаболизме СЭБ. Результаты исследований защищены патентами и представлены на ведущих международных конгрессах, конференциях и выставках. Эффективность [1] нанодеструкции (рисунок 4) в промышленных условиях объективно предопределяет их замкнутый оборот в глобальной экономике, т.е. их циркуляцию.

Рециклинг отходов нанодеструкцией (включая ТКО) *индивидом*, образуя отрицательную обратную связь, противодействует их росту. Суточные энергопотенциалы потребления и генерации ТКО одним индивидом (от 400 кг/год) соизмеримы³². Исходя из этого, увеличивается ресурсный потенциал индивида, обеспечивая его устойчивость как саморегулируемой ячейки СЭБ.

Циркуляция ресурсов открывает принципиально новые перспективы обеспечения устойчивости метаболизма СЭБ и соответственно межгосударственного сотрудничества в глобальной экономике. Многочисленные *локальные* факторы: солнечная энергия, ветер, геотермальные источники, биоресурсы, минералы и т.п. органически вовлекаются в глобальную экономику.

Органически масштабируется и коммутация автономных преобразователей ресурсов на принципах недетерминизма и распределенных реестров (блокчейн) в рамках международного сотрудничества. Формируются территориальные локальные сети и кластеры разнообразных циркуляций ресурсов в метаболизме СЭБ. Вполне логична и фундаментальная девальвация масштабных логистических инфраструктур.

Естественным образом сглаживается фатальное прогрессирующее противоречие: *между ресурсами и притязаниями на них*, из чего следует устойчивость обеспечения ресурсами глобальной экономики и международного сотрудничества. В итоге глобальная экономика приобретает черты *саморегулируемой многоуровневой системы циркуляции ресурсов*.

Более того, открывается антропогенная возможность (рисунок 4) управления как вовлечением ресурсов, так и скоростью циркуляции ресурсов в глобальной экономике. Зарождается основа принци-

³¹ Разработана автором.

³² Энергопотребление на основе нанодеструкции углеродосодержащих отходов / А.Б. Шаповалов // Справочник эколога. – 2017. – № 3. – С. 76–85.

пиально новых глобальных форматов международного экономического взаимодействия и реконфигурации кросс-границных и глобальных цепочек создания стоимости.

Неизбежны и соответствующие изменения институциональных функционалов, правового регулирования и функционирования глобальной экономики³³. Поэтому мегатренд на формирование циркуляции ресурсов формирует новый образ глобальной экономики. Именно это возводит *мегатренд в ранг стратегии устойчивости глобальной экономики на основе управления циркуляцией ресурсов*.

Управление циркуляцией ресурсов

Показано, что устойчивость и адаптация СЭБ к возмущениям определяется доступностью и скоростью оборота ресурсов. Исходя из этого, раскрыты фундаментальные механизмы циркуляции ресурсов, обеспечивающих ее метаболизм СЭБ. Управление циркуляцией ресурсов, в соответствии с моделью (рисунок 4) нанодеструкции Шаповалова, открывает возможность адаптации СЭБ посредством обеспечения устойчивости глобальной экономики.

Исходя из этого, формализуются фундаментальные механизмы циркуляции ресурсов, обеспечивающие устойчивость глобальной экономики целевой функцией. Определяется целевая функция в векторном пространстве, ограниченном набором³⁴ линейных и/или нелинейных равенств и/или неравенств, из чего постулируется целевая функция $f(x) = f(x_1, \dots, x_n)$ на множестве допустимых решений $D \in R^n$.

Представление глобальной экономики многоаспектно и многопараметрично. Исходя из этого, ее формализация обладает многочисленными локальными экстремальными решениями. Поэтому целевая функция глобальной экономики моделируется как невыпуклая мультимодальная. Таким образом, рельеф целевой функции содержит множество мод, т.е. локальных экстремумов.

Такая математическая формализация представляет ресурсное обеспечение глобальной экономики.

Величина *циркулирующих ресурсов* в глобальной экономике, в рамках конечномерного векторного пространства, содержит *условный* экстремум целевой функции $f(x)$ на множестве D , из чего следует база создания моделей международных стратегий ресурсного обеспечения устойчивости глобальной экономики:

$$f(x^*) = \text{extr}_{x \in D}(f(x)), \quad (1)$$

где $D = \{x | x_i \in [a_i, b_i], i = 1, \dots, n\}$.

Модальный анализ целевой функции $f(x)$ (1), при множестве значений аргументов и заданных ограничениях, выявляет условно-экстремальные моды $f(x^*)$. Выбор условно экстремальной моды целевой функции санкционирует моделирование *антропогенного управляющего воздействия*, обеспечивающего устойчивость глобальной экономики. При этом поиск более адекватной моды (1) целевой функции продолжается. Отдельному рассмотрению подлежит формализация механизма вовлечения дополнительных природных ресурсов.

Современное преобразование ресурсов вытесняет доминирующую часть индивидов, определяя *разрыв* целевой функции $f_{\text{СЭБ}}(x) = f(x_1, \dots, x_n)$, нарушающий минимально необходимое математическое условие топологии непрерывных отображений. Исходя из этого, следует ограничение конечномерного векторного пространства *минимально необходимым математическим условием топологии непрерывных отображений*.

Ресурсное обеспечение метаболизма СЭБ обусловлено двумя контурами (рисунок 4) ресурсного обеспечения, формализуемыми функциями:

- $f_o(x)$, оборот ресурсов вещества отходов в рамках СЭБ;
- $f_v(x)$, вовлечение природных ресурсов СЭБ.

Обеспечение метаболизма СЭБ регламентируется наибольшим оборотом вещества в рамках СЭБ и наименьшим вовлечением дополнительных природных ресурсов. Таким образом, в области конечно-

³³ Нобелевская премия по экономике 1993 г. Дуглас Норт, Роберт Фогель. Исследование экономической истории с помощью экономической теории и количественных методов для объяснения экономических и институциональных изменений. – URL: <https://ig-nobel.ru/1993n.php> (дата обращения: 05.07.2026). – Текст: электронный.

³⁴ Математически формализованные институты и институции и прочие парадигмы.

мерного ограниченного векторного пространства на множестве допустимых решений $D \in R^n$ определяется условно глобальный экстремум целевой функции f СЭБ(x) при условных $f_0(x) = \max_{x \in D}(f(x))$ и $f_1(x) = \min_{x \in D}(f(x))$. В общем виде ресурсное обеспечение метаболизма СЭБ представляется:

$$f_{\text{СЭБ}}(x) = \begin{cases} f_0(x) = \max_{x \in D}(f(x)) \\ f_1(x) = \min_{x \in D}(f(x)) \end{cases}, \quad (2)$$

где $D = \{x | x_i \in [a_i, b_i], i = 1, \dots, n\}$.

Толерантность к разрывам целевой функции f СЭБ(x) при поиске её экстремальных значений обеспечивается генетическими алгоритмами. Более того, самоадаптивные генетические алгоритмы [1] позволяют добавлять³⁵ иные цели, например, поиск иной моды.

Таким образом, модальный анализ целевой функции (2) определяется набором значений аргументов (переменных) в рамках наложенных на них технических ограничений в форме равенств и/или неравенств. Определение условно экстремальной моды целевой функции позволяет вырабатывать регулирующие антропогенные воздействия на ресурсное обеспечение метаболизма СЭБ. При этом не исключается, а наоборот, продолжается поиск более целесообразной моды (2) целевой функции.

Постулированная ранее инерционность систем актуализирует формализацию механизма регулирования скорости оборота ресурсов в глобальной экономике.

Устойчивость глобальной экономики к возмущениям требует согласования антропогенным управлением скорости оборота ресурсов со скоростями возмущений. Исходя из этого, устойчивость глобальной экономики, в рамках $f(x^*) = \text{extr}_{x \in D}(f(x))$, определяется динамикой трансграничного ресурсного потока. Поэтому ключевое значение приобретает международное согласование скоростей трансграничного ресурсного потока в условиях возмущений:

$$\left(\frac{\partial x_i}{\partial X_i} \right)_{x_k} < \left(\frac{\partial x_i}{\partial X_i} \right)_{X_k}, \quad (3)$$

где x_i и x_k – варьируемые параметры глобальной экономики, в области ее экстремальных значений;

X_i и X_k – действующие на международную экономику обобщённые возмущения (силы).

Таким образом, условия (3) гарантируют устойчивость глобальной экономики в конечномерном векторном пространстве на множестве D антропогенным управлением скоростью циркуляции ресурсов. Неравенство (3) выделяет область устойчивости глобальной экономики, из чего определяется диапазон управляющих антропогенных воздействий для адаптации к возмущениям³⁶. Таким образом, определяются ключевые значения для разработки международных стратегий стабилизации глобальной экономики.

Выявление фундаментальных механизмов устойчивости глобальной экономики открывает путь к нивелированию фатальных противоречий. Математическая формализация (2, 3) устойчивости глобальной экономики на основе циркуляции ресурсов создает потенциал для формирования антропогенных моделей и стратегий, обеспечивающих ее устойчивость. В конечном итоге открывается потенциал реализации мегатренда на *глобальную циркуляцию ресурсов*, обеспечивающую устойчивость глобальной экономики как носителя феномена жизни.

Заключение

Множество фундаментальных врождённых конфронтаций современного линейного метаболизма СЭБ, индуцированные рыночной парадигмой, привели к международному правовому нигилизму, разрушающему глобальную экономику. Более того, ресурсы и глобальная экономика стали непосредственной военной целью.

Поэтому для обеспечения устойчивости и гармонизации с природными процессами предложен мегатренд стратегии обеспечения устойчивости глобальной экономики на основе управления цирку-

³⁵ Посредством образования слабого парето-оптимального фронта без предварительного указания параметров.

³⁶ Глобальные рыночные колебания, международные торговые дисбалансы и трансграничные кризисные явления, природные факторы и т.п.

ляцией ресурсов. Тем самым формируется иной образ глобальной экономики, возводящий циркуляцию ресурсов в ранг глобальных стратегий антропогенного управления её устойчивостью в рамках существующих возмущений.

Раскрыты фундаментальные механизмы циркуляции ресурсов, обеспечивающие устойчивый метаболизм СЭБ посредством глобальной экономики. Управление циркуляцией ресурсов на основе модели нанодеструкции Шаповалова открывает антропогенные возможности обеспечения устойчивости глобальной экономики.

Математическая формализация механизмов антропогенного регулирования глобальной циркуляции ресурсов открывает возможности разработки научно-методических подходов антропогенного управления:

- ресурсным обеспечением глобальной экономики путем управления объемами и скоростью вовлечения ресурсов;
- оптимизацией ресурсного обеспечения глобальной экономики;
- адаптацией глобальной экономики к возмущениям;
- нивелирование антропогенных конфронтаций между ресурсами и притязаниями на них в глобальной экономике;
- устойчивостью глобальной экономики как носителя феномена жизни.

Очевидно, предложенный мегатренд на формирование системы распределенной циркуляции ресурсов требует оценки состоятельности глобальной международной разработки, добычи и транспортировки ресурсов. Безусловно, что реализация этого мегатренда потребует времени. Однако международная координация действий посредством мониторинга и адаптации этих механизмов могут привести к прорыву в международных экономических отношениях.

Список литературы

1. Шаповалов А.Б. Стратегия управления адаптацией социально-экономической биосистемы на основе циркулярной экономики // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 3 (50). – С. 44–54. – DOI 10.21777/2587-554X-2024-3-44-54.
2. Соколов Р.Н., Рогожина Е.М., Тихомирова А.Д. Современная экологическая политика Евросоюза: борьба за ресурсы и конфликт интересов в различных сегментах рынка // Конфликтология / Nota Bene. – 2022. – № 2. – С. 75–86. – DOI 10.7256/2454-0617.2022.2.37793.
3. Иванов П.М. Глобальная трансформация: от хаотизации миропорядка к управляемому развитию // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2024. – Т. 26, № 4. – С. 11–27. – DOI 10.35330/1991-6639-2024-26-4-11-27.
4. Шаповалов А.Б. Управление рециклингом отходов в социально-экономических системах // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2025. – № 1 (52). – С. 59–58. – DOI 10.21777/2587-554X-2025-1-59-68.
5. Россия и мир: 2025. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз / рук. проекта: А.А. Дынкин, В.Г. Барановский; отв. ред.: И.Я. Кобринская, Г.И. Мачавариани. – Москва: ИМЭМО РАН, 2024. – 213 с.
6. Кокурина О.Ю. Государство как территориально-сетевой метаболический организм: междисциплинарная проекция // Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения». – 2025. – № 3. – С. 12–24. – DOI 10.28995/2073-6339-2025-3-12-24.
7. Филатова А.В. Фрагментация мировой экономики: причины, последствия и стратегии адаптации для различных экономических систем // Отходы и ресурсы. – 2025. – Т. 12, № 1. – С. 346–354. – DOI 10.15862/03FAOR125.
8. Панов А.И. Тенденции в развитии интеллектуального производства // Экономика и качество систем связи. – 2023. – № 3. – С. 89–99.
9. Аржаев Ф.И. Влияние природных ресурсов на мировую экономику и роль России в их освоении // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 8-2. – С. 137–143. – DOI 10.17513/vaael.4282.

References

1. *Shapovalov A.B.* Strategiya upravleniya adaptaciej social'no-ekonomicheskoy biosistemy na osnove cirkul'yarnoj ekonomiki // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2024. – № 3 (50). – S. 44–54. – DOI 10.21777/2587-554X-2024-3-44-54.
2. *Sokolov R.N., Rogozhina E.M., Tihomirova A.D.* Sovremennaya ekologicheskaya politika Evrosoyuza: bor'ba za resursy i konflikt interesov v razlichnyh segmentah rynka // Konfliktologiya / Nota Bene. – 2022. – № 2. – S. 75–86. – DOI 10.7256/2454-0617.2022.2.37793.
3. *Ivanov P.M.* Global'naya transformaciya: ot haotizacii miroporyadka k upravlyaemomu razvitiyu // Izvestiya Kabardino-Balkarskogo nauchnogo centra RAN. – 2024. – T. 26, № 4. – S. 11–27. – DOI 10.35330/1991-6639-2024-26-4-11-27.
4. *Shapovalov A.B.* Upravlenie reciklingom othodov v social'no-ekonomicheskikh sistemah // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2025. – № 1 (52). – S. 59–58. – DOI 10.21777/2587-554X-2025-1-59-68.
5. Rossiya i mir: 2025. Ekonomika i vneshnyaya politika. Ezhegodnyj prognoz / ruk. proekta: A.A. Dynkin, V.G. Baranovskij; otv. red.: I.Ya. Kobrinskaya, G.I. Machavariani. – Moskva: IMEMO RAN, 2024. – 213 s.
6. *Kokurina O.Yu.* Gosudarstvo kak territorial'no-setevoj metabolicheskij organizm: mezhdisciplinarnaya proekciya // Vestnik RGGU. Seriya «Politologiya. Istoriya. Mezhdunarodnye otnosheniya». – 2025. – № 3. – S. 12–24. – DOI 10.28995/2073-6339-2025-3-12-24.
7. *Filatova A.V.* Fragmentaciya mirovoj ekonomiki: prichiny, posledstviya i strategii adaptacii dlya razlichnyh ekonomicheskikh sistem // Othody i resursy. – 2025. – T. 12, № 1. – S. 346–354. – DOI 10.15862/03FAOR125.
8. *Panov A.I.* Tendencii v razvitii intellektual'nogo proizvodstva // Ekonomika i kachestvo sistem svyazi. – 2023. – № 3. – S. 89–99.
9. *Arzhaev F.I.* Vliyanie prirodnih resursov na mirovuyu ekonomiku i rol' Rossii v ih osvoenii // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. – 2025. – № 8-2. – S. 137–143. – DOI 10.17513/vaael.4282.

Статья поступила в редакцию: 25.08.2026

Received: 25.08.2026

Статья принята к публикации: 21.09.2026

Accepted: 21.09.2026

КРИВЫЕ ДОХОДНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБЛИГАЦИЙ В США И ВЬЕТНАМЕ: ПРОБЛЕМЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА НЕГАТИВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Фам Тхань Дат¹,
e-mail: phamtdat03@gmail.com

Ле Нгок Кхань¹,

¹Университет экономики и бизнеса, Вьетнамский национальный университет, г. Ханой, Вьетнам

В статье исследуются различия в реакции кривых доходности государственных облигаций США и Вьетнама на негативные макроэкономические факторы. Цель исследования состоит в выявлении того, как структура и степень ликвидности рынка определяют скорость и масштаб изменения доходностей государственных облигаций. Эмпирическая часть объединяет сопоставление спот- и форвардных ставок на 1 декабря 2025 года и событийный анализ публикации данных о занятости в США на 2 августа 2024 года. Результаты показывают, что американская кривая быстро отражает ухудшение макроэкономического сигнала через пересмотр ожиданий денежно-кредитной политики, тогда как изменения вьетнамской кривой в краткосрочном периоде остаются ограниченными и в большей степени зависят от внутренней ликвидности, структуры инвесторов и сегментации рынка. Полученные результаты уточняют ограничения межрыночного хеджирования и условия применения стратегий carry и roll-down на рынке государственных облигаций Вьетнама.

Ключевые слова: кривая доходности, государственные облигации, спот-ставки, форвардные ставки, макроэкономический шок, процентный риск, рыночная сегментация, Вьетнам

US AND VIETNAMESE GOVERNMENT BOND YIELD CURVES: CHALLENGES IN RESPONDING TO NEGATIVE MACROECONOMIC FACTORS

Pham Thanh Dat¹,
e-mail: phamtdat03@gmail.com

Le Ngoc Khanh¹,

¹University of Economics and Business, Vietnam National University, Hanoi, Vietnam

The article examines differences in the response of US and Vietnamese government bond yield curves to negative macroeconomic factors. The aim of the study is to identify how market structure and liquidity determine the rate and scale of changes in government bond yields. The empirical part combines a comparison of spot and forward rates as of December 1, 2025, and an event analysis of the publication of employment data in the United States as of August 2, 2024. The results show that the US curve is rapidly reflecting a deteriorating macroeconomic signal through a reassessment of monetary policy expectations, whereas changes in the Vietnamese curve in the short run remain limited and more dependent on domestic liquidity, investor structure, and market segmentation. Investor structure and market segmentation. The results clarify the limitations of cross-market hedging and the conditions for use of carry and roll-down strategies in the Vietnamese government bond market.

Keywords: yield curve, government bonds, spot rates, forward rates, macroeconomic shock, interest-rate risk, market segmentation, Vietnam

Введение

В современных условиях государственные облигации выполняют не только функцию инструмента заимствования, но и являются важным индикатором ожиданий инвесторов относительно инфляции, денежно-кредитной политики, экономического роста и финансовой стабильности. Особое значение в этом контексте имеет кривая доходности, поскольку ее форма отражает восприятие рынком будущей динамики процентных ставок и уровня макроэкономических рисков. Для развитых рынков, прежде всего, США, кривая доходности традиционно рассматривается как один из ключевых ориентиров при анализе состояния финансовой системы. Для формирующихся рынков, включая Вьетнам, исследование динамики кривой доходности также становится все более актуальным в связи с ростом роли рынка государственных облигаций, усилением внешних финансовых связей и чувствительностью к глобальным процентным шокам.

Актуальность настоящего исследования определяется тем, что изменения доходностей государственных облигаций США могут оказывать влияние не только на американский финансовый рынок, но и на рынки развивающихся стран через каналы процентных ожиданий, потоков капитала, валютных рисков и переоценки финансовых активов. В периоды публикации важных макроэкономических данных, например, статистики занятости в США, реакция рынка облигаций может быть особенно выраженной. Такие события позволяют оценить, насколько быстро и в каком направлении меняются ожидания инвесторов, а также отличаются ли реакции развитого и формирующегося рынков.

Исследования временной структуры процентных ставок показывают, что форма кривой зависит от процентной и денежно-кредитной неопределенности [1]. Влияние ожидаемого предложения облигаций на срочную структуру анализируют М. Billio и соавторы [2], а срочную структуру неопределенности денежно-кредитной политики – В. Bundick и соавторы [3]. Международная передача решений Федеральной резервной системы на формирующиеся рынки рассматривается Р. Cheng и Y. You [4]. Влияние различий в составе инвесторов на силу трансмиссии исследуют Е. Faia и соавторы [5]. Вместе с тем краткосрочная реакция кривых доходности США и Вьетнама на один и тот же негативный макроэкономический сигнал остается недостаточно изученной.

Проблема исследования заключается в том, что формирующиеся рынки государственных облигаций могут демонстрировать более слабую, запаздывающую или структурно отличающуюся реакцию на глобальные макроэкономические события. Р. Cheng и Y. You показывают, что масштаб внешней трансмиссии зависит от природы американского шока и особенностей принимающей экономики [4]. Поэтому простое сопоставление уровней доходности не позволяет полностью оценить характер рыночной реакции: необходим анализ изменений по срокам погашения и формы кривой вокруг конкретного события.

Целью статьи является выявление особенностей изменения кривых доходности государственных облигаций США и Вьетнама вокруг публикации данных о занятости в США в августе 2024 года. Для достижения указанной цели в статье поставлены следующие задачи: во-первых, обосновать значение кривой доходности как индикатора рыночных ожиданий и финансовых рисков; во-вторых, рассмотреть краткосрочные изменения доходностей государственных облигаций США и Вьетнама по различным срокам погашения; в-третьих, сопоставить реакцию развитого и формирующегося рынков на внешний макроэкономический сигнал; в-четвертых, определить, какие элементы кривой доходности – уровень, наклон или кривизна – наиболее чувствительны к рассматриваемому событию.

Эмпирическая часть исследования основана на открытых данных о доходностях государственных облигаций США и Вьетнама. Методический подход включает сравнительный анализ изменений спот-доходностей по срокам погашения, а также оценку ключевых характеристик кривой доходности: уровня, наклона и кривизны. Такой подход позволяет не только зафиксировать направление изменения доходностей, но и выявить различия в структуре рыночной реакции двух стран.

Научная значимость статьи состоит в уточнении характера реакции развитого и формирующегося рынков государственных облигаций на внешний макроэкономический шок. Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть полезны инвесторам, аналитикам и регуляторам при оценке процентного риска, чувствительности рынка облигаций к внешним событиям и устойчивости финансового рынка Вьетнама в условиях глобальной неопределенности.

Для раскрытия поставленной проблемы необходимо различать котируемые доходности, спот-ставки и форвардные ставки. Спот-ставка относится к бескупонному денежному потоку конкретного срока и позволяет последовательно дисконтировать будущие платежи облигации. Форвардная ставка выводится из спот-кривой и показывает подразумеваемую компенсацию за инвестирование в будущем периоде.

Форвардные ставки не следует трактовать как чистый прогноз будущих краткосрочных ставок. Ожидаемое предложение облигаций способно изменять форму срочной структуры [2]. Модель предпочтительной среды сроков показывает, что сегментация и неоднородные предпочтения инвесторов также влияют на форвардные ставки [6]. Кроме того, ликвидность и удобство владения казначейскими бумагами формируют отдельную компоненту доходности [7]. Это особенно важно при сравнении глубокого рынка резервной валюты с развивающимся локальным рынком, отдельные сегменты которого могут сильнее зависеть от внутреннего спроса.

Подход предпочтительной среды сроков объясняет, почему инвесторы не всегда свободно арбитражируют по всей кривой [6]. Банки, страховые компании, пенсионные фонды и иностранные инвесторы имеют разные регуляторные ограничения, *balance-sheet* цели и предпочтительные сроки вложений. При концентрированной инвесторской базе одни участки кривой поддерживаются устойчивым внутренним спросом, тогда как другие требуют дополнительной доходности. Поэтому форма кривой Вьетнама может отражать не только макроэкономические ожидания, но и институциональную структуру рынка.

Международная трансмиссия политики Федеральной резервной системы является одним из механизмов глобального финансового цикла [8]. P. Lastauskas и A.D.M. Nguyen показывают, что шоки неопределенности денежно-кредитной политики США имеют глобальные последствия [9]. S. Bhattarai и соавторы фиксируют влияние американского количественного смягчения на экономики формирующихся рынков [10]. Эффективность интервенций Федеральной резервной системы на корпоративном кредитном рынке исследуют S. Gilchrist и соавторы [11]. Спрос на долларовые безопасные активы влияет на обменный курс и относительную стоимость финансовых активов [12], а роль долларовой безопасности в глобальном финансовом цикле раскрыта Z. Jiang и соавторами [13]. В периоды стресса реакция доходностей дополнительно зависит от рыночной ликвидности: нарушения на долговых рынках анализируют V. Haddad и соавторы [14], а ухудшение ликвидности корпоративных облигаций документируют M. Kargar и соавторы [15]. D. Elliott и соавторы показывают, что небанковские кредиторы могут частично поглощать международные шоки [16].

Для компактного сравнения применяются три параметра кривой: уровень, наклон и кривизна. Такой подход позволяет отделить общий сдвиг кривой от изменений ее формы и используется при исследовании связи процентной неопределенности с кривой казначейских облигаций США [1]. В настоящей статье уровень аппроксимируется 10-летней спот-ставкой (1), наклон – разностью 10-летней и 2-летней ставок (2), а кривизна – соотношением 5-летней, 2-летней и 10-летней ставок (3):

$$L = s_{10}; \quad (1)$$

$$S = s_{10} - s_2; \quad (2)$$

$$C = 2s_5 - s_{2-s_{10}}. \quad (3)$$

Представленная параметризация позволяет комплексно сопоставить общую высоту кривых, их крутизну и степень нелинейности срочной структуры, создавая сопоставимую аналитическую базу для оценки реакции развитого и формирующегося рынков на макроэкономические возмущения.

Методика сравнительного анализа реакции рынков государственных облигаций США и Вьетнама

Информационная база исследования включает открытые данные по доходностям казначейских облигаций США¹, данные рынка государственных облигаций Вьетнама,² отчет о занятости в США за

¹ U.S. Department of the Treasury. Daily Treasury Par Yield Curve Rates. – URL: <https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный.

² Hanoi Stock Exchange. Bond market information and government bond yield data. – URL: <https://www.hnx.vn/en-gb/trai-phieu.html> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный.

июль 2024 года³ и обзорные материалы по вьетнамскому рынку облигаций⁴. Базовой датой для сопоставления кривых является 1 декабря 2025 года. Событийное окно включает день до публикации данных о занятости в США, день публикации и следующий торговый день.

Подразумеваемая форвардная ставка между сроками t_1 и t_2 рассчитывается из безарбитражного соотношения между инвестированием на длинный горизонт и последовательным reinvestированием на более короткие сроки:

$$f_{t_1, t_2} = \left[\frac{(1 + s_2)^{t_2}}{(1 + s_1)^{t_1}} \right]^{\frac{1}{t_2 - t_1}} - 1, \quad (4)$$

где s_1 и s_2 – спот-ставки для сроков t_1 и t_2 соответственно;

t_1 и t_2 – сроки до погашения, выраженные в годах.

Формула (4) обеспечивает внутреннюю согласованность срочной структуры, однако полученные форвардные ставки интерпретируются с осторожностью, поскольку они могут включать срочную и ликвидностную премии, а также эффекты сегментации рынка.

Информационная база и направления сравнительного анализа рынков США и Вьетнама представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Информационная база и направления сравнительного анализа рынков США и Вьетнама⁵

Компонент	Аналитическая задача
Доходности казначейских облигаций США	Бенчмарк-сроки от 1 до 30 лет; анализ кривой на базовую дату и реакция на внешний шок
Доходности государственных облигаций Вьетнама	Бенчмарк-сроки от 1 до 30 лет; построение сопоставимой кривой в национальной валюте
Базовая дата	1 декабря 2025 года; сопоставление структуры кривых после стандартизации сроков
Событийное окно	День до публикации, день публикации и следующий торговый день вокруг отчета о занятости в США за июль 2024 года
Параметры кривой	Уровень (10-летняя ставка), наклон (разница 10- и 2-летней ставок) и кривизна (соотношение 5-, 2- и 10-летних ставок)

Сравнительная реакция кривых доходности государственных облигаций США и Вьетнама

На базовую дату две кривые имеют одно заметное внешнее сходство: 10-летние спот-ставки близки. Спот-ставка Вьетнама на срок 10 лет составляет 4,15 %, тогда как аналогичная ставка США составляет 4,09 % (таблица 2). Однако близость уровней не означает эквивалентность процентного и рыночного риска. Американская ставка формируется на глубоком глобальном рынке государственных облигаций, тогда как вьетнамская ставка в большей степени зависит от внутреннего спроса, ликвидности и институциональной структуры держателей облигаций.

³ U.S. Bureau of Labor Statistics. The Employment Situation – July 2024, release of 02.08.2024. – URL: https://www.bls.gov/news.release/archives/empst_08022024.pdf (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный.

⁴ Vietnam Bond Market Association. Monthly Bond Market Report, December 2025. – URL: <https://vbma.org.vn/en/research/reports/monthly-bond-market-report-december-2025> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный.

⁵ Составлено авторами по данным Казначейства США, Hanoi Stock Exchange, U.S. Bureau of Labor Statistics и Vietnam Bond Market Association: U.S. Department of the Treasury. Daily Treasury Par Yield Curve Rates. – URL: <https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный; Hanoi Stock Exchange. Bond market information and government bond yield data. – URL: <https://www.hnx.vn/en-gb/traiphieu.html> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный; U.S. Bureau of Labor Statistics. The Employment Situation – July 2024. – URL: https://www.bls.gov/news.release/archives/empst_08022024.pdf; Vietnam Bond Market Association. Monthly Bond Market Report, December 2025 (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный. – URL: <https://vbma.org.vn/en/research/reports/monthly-bond-market-report-december-2025> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный.

Таблица 2 – Сопоставление спот- и подразумеваемых форвардных ставок США и Вьетнама на 1 декабря 2025 г.⁶

Срок, лет	Спот Вьетнам, %	Форвард Вьетнам, %	Спот США, %	Форвард США, %
1	3,01	3,01	3,62	3,62
2	3,05	3,09	3,54	3,46
3	3,13	3,28	3,55	3,57
5	3,34	3,65	3,67	3,85
7	4,05	5,85	3,86	4,34
10	4,15	4,38	4,09	4,63
20	4,20	4,24	4,71	5,33
30	3,58	2,36	4,74	4,80

Спот-кривая Вьетнама повышается с 3,01 % на сроке один год до 4,15 % на сроке десять лет, а затем снижается до 3,58 % на сроке тридцать лет. Рост от короткого конца к 10-летней точке согласуется с компенсацией за срок и ликвидность. Снижение на 30-летнем участке следует интерпретировать осторожно: оно может отражать ограниченную глубину сделок или устойчивый спрос со стороны инвесторов, управляющих долгосрочными обязательствами, а не чистое ожидание снижения долгосрочной инфляции.

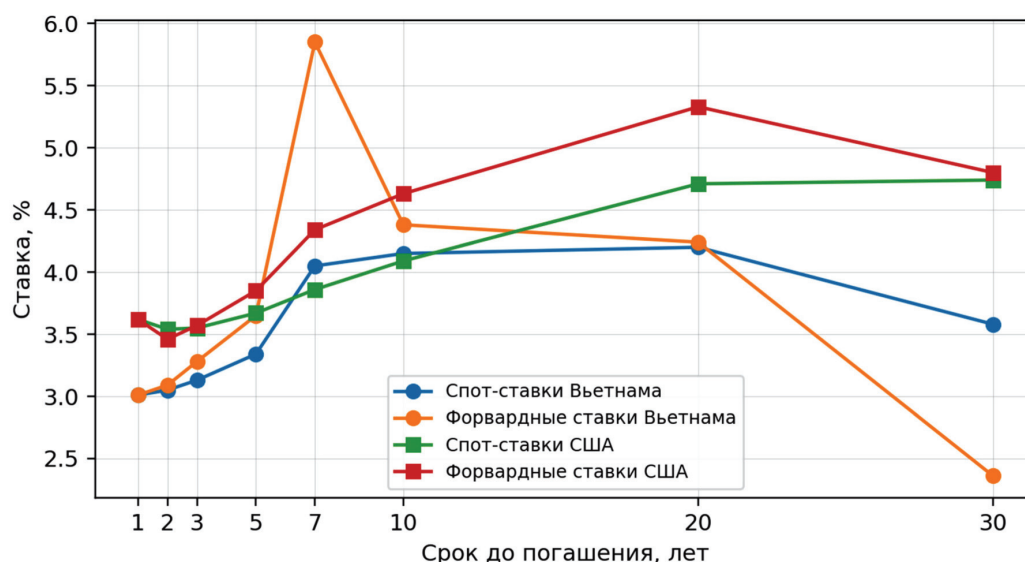


Рисунок 1 – Спот- и форвардные кривые государственных облигаций США и Вьетнама на 1 декабря 2025 г.⁷

Кривая США выглядит более гладкой (рисунок 1). Это соответствует глубине рынка казначейских облигаций и их роли в качестве глобального обеспечения. Форвардная кривая Вьетнама, напротив, более нерегулярна и достигает пика в районе 7-летнего сегмента. Такой всплеск может быть связан с рыночной сегментацией, ограниченной ликвидностью или требованием дополнительной компенсации за удержание конкретного срока.

⁶ Расчеты авторов по данным Казначейства США, Hanoi Stock Exchange и Vietnam Bond Market Association: U.S. Department of the Treasury. Daily Treasury Par Yield Curve Rates. – URL: <https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный; Hanoi Stock Exchange. Bond market information and government bond yield data. – URL: <https://www.hnx.vn/en-gb/tra-phieu.html> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный; Vietnam Bond Market Association. Monthly Bond Market Report, December 2025. – URL: <https://vbma.org.vn/en/research/reports/monthly-bond-market-report-december-2025> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный.

⁷ Расчеты авторов по данным таблицы 2.

Таблица 3 – Различия уровня, наклона и кривизны кривых доходности США и Вьетнама⁸

Параметр	Казначейские облигации США, %	Государственные облигации Вьетнама, %	Спред США – Вьетнам, б.п.
Уровень (L)	4,09	4,15	–5,80
Наклон (S)	0,55	1,09	–54,50
Кривизна (C)	–0,29	–0,53	23,90

Фактор наклона показывает более сильное различие, чем фактор уровня. Наклон кривой Вьетнама составляет 1,09 процентного пункта, что почти вдвое превышает наклон США (таблица 3). В случае Вьетнама такая крутизна лучше объясняется сочетанием компенсации за ликвидность, риска срока и предпочтительной среды инвесторов, а не только ожиданиями повышения будущих краткосрочных ставок.

Для оценки реакции на негативный макроэкономический фактор используется публикация данных о занятости в США за июль 2024 года, состоявшаяся 2 августа 2024 года. В день публикации рынок получил сигнал о замедлении рынка труда: прирост занятости вне сельского хозяйства составил 114 тыс. человек, а уровень безработицы вырос до 4,3 %. В. Bundick и соавторы показывают, что неопределенность денежно-кредитной политики имеет собственную срочную структуру [3]. М. De Pooter и соавторы связывают реакцию финансовых рынков с неожиданными изменениями денежно-кредитной политики [17]. Е.Т. Swanson документирует чувствительность финансовых рынков к коммуникации и покупкам активов Федеральной резервной системы [18], а М.Д. Bauer и Е.Т. Swanson рассматривают информационный эффект Федеральной резервной системы [19].

Таблица 4 – Изменение спот-доходностей США и Вьетнама вокруг публикации данных о занятости на 2 августа 2024 г.⁹

Срок	США: день события, б.п.	США: следующий день, б.п.	Вьетнам: день события, б.п.	Вьетнам: следующий день, б.п.
1 год	–29,0	13,0	0,0	0,0
2 года	–28,0	11,0	–0,1	0,0
3 года	–26,0	6,0	0,0	–0,2
5 лет	–22,0	11,0	0,0	–1,6
7 лет	–21,0	11,0	–0,1	–2,8
10 лет	–19,0	10,0	1,9	–3,1
20 лет	–16,0	9,0	0,0	–0,5
30 лет	–16,0	7,0	0,0	0,0

Результаты показывают резкое снижение доходностей казначейских облигаций США по всей кривой в день события (таблица 4). Снижение составило 29 базисных пунктов для 1-летнего срока, 28 базисных пунктов для 2-летнего срока и 22 базисных пункта для 5-летнего срока; длинный конец снизился менее резко. Такой профиль соответствует пересмотру ожиданий по будущей траектории денежно-кредитной политики. Связь рыночных движений с неожиданными изменениями политики анализируют М. De Pooter и соавторы [17]. Чувствительность финансовых рынков к сигналам Федеральной резервной системы также подтверждается результатами Е.Т. Swanson [18].

⁸ Расчеты авторов по данным таблицы 2.

⁹ Расчеты авторов по данным Казначейства США, Hanoi Stock Exchange и U.S. Bureau of Labor Statistics; отрицательные значения означают снижение доходности: U.S. Department of the Treasury. Daily Treasury Par Yield Curve Rates. – URL: <https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный; Hanoi Stock Exchange. Bond market information and government bond yield data. – URL: <https://www.hnx.vn/en-gb/tra-phieu.html> (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный; U.S. Bureau of Labor Statistics. The Employment Situation – July 2024. – URL: https://www.bls.gov/news.release/archives/empst_08022024.pdf (дата обращения: 30.06.2026). – Текст: электронный.

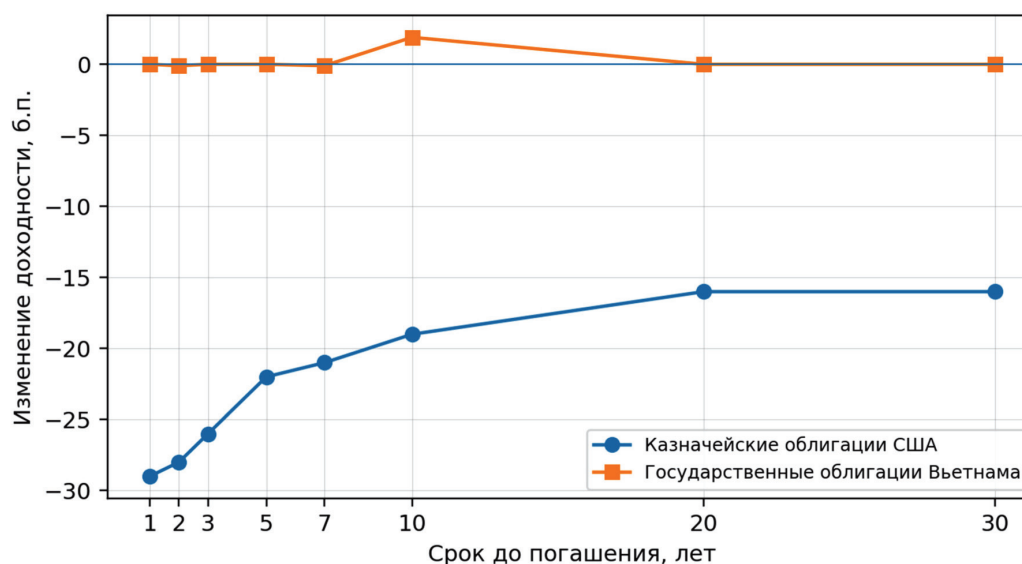


Рисунок 2 – Изменение спот-доходностей государственных облигаций США и Вьетнама в день публикации данных о занятости 2 августа 2024 г.¹⁰

Реакция Вьетнама в сравнении с США почти плоская (рисунок 2). Большинство сроков не изменилось в день события, за исключением небольшого повышения на 1,9 базисного пункта в 10-летней точке. На следующий день наблюдаются умеренные изменения, но они значительно меньше реакции рынка США. Это означает, что ежедневная бета государственных облигаций Вьетнама к казначейским облигациям США является неполной мерой процентного риска в национальной валюте.

Слабая краткосрочная трансмиссия не означает изоляцию Вьетнама от глобальных финансовых условий. Она показывает, что ежедневное ценообразование на рынке государственных облигаций Вьетнама в большей степени определяется локальными факторами: банковской ликвидностью, операциями центрального банка, календарем выпуска, мандатами внутренних инвесторов и ограничениями доступа к рынку. Значение различий между инвесторами для внешней трансмиссии подтверждают E. Faia и соавторы [5]. Роль срочных премий и кредитного риска на формирующихся рынках анализирует P. Solis [20]. Различия реакции на американские шоки рассматривают P. Cheng и Y. You [4], а глобальный характер воздействия денежно-кредитной политики США – S. Miranda-Agrippino и H. Rey [8].

Инвестиционные последствия различий в реакции рынков

Сопоставление динамики кривых доходности США и Вьетнама позволяет сформулировать ключевые инвестиционные последствия и выявить практические проблемы управления портфелем суверенных облигаций формирующегося рынка при макроэкономической нестабильности. Основные эффекты и аналитические выводы систематизированы в таблице 5.

Таблица 5 – Инвестиционные последствия различий в реакции рынков государственных облигаций США и Вьетнама¹¹

Вывод	Интерпретация
Стратегия <i>carry</i> и <i>roll-down</i> во Вьетнаме	Более крутая кривая может поддерживать доход на участках 7–10 лет, однако убытки могут доминировать при сдвиге кривой вверх
Межрыночное хеджирование	Инструменты на казначейские облигации США не являются полным хеджем процентной экспозиции во Вьетнаме, поскольку событийная трансмиссия слаба
Валютный риск	Иностранные инвесторы должны учитывать возможное обесценение вьетнамского донга и стоимость валютного хеджирования

¹⁰ Расчеты авторов по данным таблицы 4.

¹¹ Составлено авторами по результатам исследования.

Диверсификация	Низкая краткосрочная совместная динамика может добавлять диверсификацию, но ограничения ликвидности и доступа к рынку снижают масштабируемость
Мониторинг внутренней политики	Следует отслеживать ликвидность банковской системы, операции Государственного банка Вьетнама и потребности финансирования государственных инвестиций, а не только данные США

Полученные результаты имеют прямые последствия для стратегий с фиксированным доходом. Более крутая кривая Вьетнама может поддерживать позиции *carry* и *roll-down*, если ее форма остается стабильной. Однако изменение ожидаемого предложения облигаций способно смещать срочную структуру и снижать результат стратегии [2]. Опыт стрессовых периодов на рынке казначейских бумаг показывает, что ликвидностная компонента доходности может быстро изменяться [7]. Поэтому рост инфляции, ужесточение внутренней ликвидности или увеличение предложения облигаций могут привести к потерям от дюрации.

Во-вторых, инструменты рынка казначейских облигаций США не полностью хеджируют процентный риск Вьетнама. Различия в составе инвесторов изменяют силу международной трансмиссии [5]. Шоки неопределенности денежно-кредитной политики США распространяются глобально, но их воздействие неодинаково по странам [9]. На формирующихся рынках к этому добавляются срочные премии и кредитный риск [20]. Спрос на долларовые безопасные активы [12] и роль доллара в глобальном финансовом цикле [13] дополнительно усиливают *basis risk* между инструментом хеджирования и базовой экспозицией.

В-третьих, валютный риск должен рассматриваться как центральный элемент инвестиционного решения. Локальная доходность во Вьетнаме может быть привлекательной, но она может быть частично или полностью нейтрализована ослаблением валюты либо затратами на хеджирование. Следовательно, государственные облигации Вьетнама не являются простой высокодоходной заменой казначейских облигаций США.

Наконец, низкая краткосрочная совместная динамика может создавать диверсификационные преимущества, однако они имеют ограничения. Нарушения ликвидности долговых рынков в стрессовые периоды могут распространяться быстро [14]. Резкое ухудшение ликвидности отдельных сегментов рынка документировано М. Kargar и соавторами [15]. Кроме того, низкая корреляция в одном событийном окне не гарантирует защиты при широком ухудшении глобальных финансовых условий [8].

Заключение

Проведенное исследование выявило ключевые особенности и проблемы реагирования кривых доходности государственных облигаций США и Вьетнама на негативные макроэкономические факторы. Близость 10-летних спот-ставок двух стран на базовую дату (4,09 % в США и 4,15 % во Вьетнаме) создает лишь видимость конвергенции, скрывая фундаментальные различия в ликвидности, институциональной структуре держателей и природе ценообразования процентного риска.

Событийный анализ реакции на публикацию негативных данных по занятости в США (2 августа 2024 г.) продемонстрировал принципиальное расхождение в поведении рынков. В то время как американская кривая мгновенно отразила макроэкономический сигнал падением доходностей по всей срочной структуре (до -29 б.п. на коротком конце) из-за пересмотра ожиданий монетарной политики, реакция кривой Вьетнама в рамках краткосрочного окна оставалась практически плоской (колебания около нуля с запоздалой умеренной коррекцией на следующий день). Это подчеркивает проблему изолированности и запаздывания ценообразования локального рынка облигаций относительно глобальных процентных импульсов.

Практический результат для инвесторов и регуляторов заключается в том, что вьетнамский рынок государственных облигаций в большей степени реагирует на факторы внутренней банковской ликвидности, операции Государственного банка Вьетнама и регуляторные мандаты, чем на разовые внешние макроэкономические шоки. Высокая крутизна вьетнамской кривой поддерживает привлекательность стратегий *carry* и *roll-down*, однако сопряжена со специфическими рисками локальной неликвидности

и дюрации. При этом инструменты U.S. Treasuries не могут служить эффективным прямым инструментом хеджирования вьетнамских суверенных позиций ввиду существенного базисного и валютного рисков.

Ограничением работы является фокус на единственном макроэкономическом событии и коротком событийном окне. В качестве направлений дальнейших исследований целесообразно выделить анализ реакции кривой на решения ФРС США и Государственного банка Вьетнама, оценку трансмиссии инфляционных шоков и валютной волатильности, а также микроструктурное моделирование *bid-ask* спредов для количественного разделения чистого процентного риска и премии за рыночную сегментацию.

Авторы выражают благодарность д-ру Ву Тхи Лоан за научное руководство. Все возможные ошибки и неточности остаются ответственностью авторов.

Список литературы

1. Bayaa Y., Qadan M. Interest rate uncertainty and the shape of the yield curve of U.S. Treasury bonds // *Eurasian Economic Review*. – 2024. – Vol. 14, No. 4. – P. 981–1003. – DOI 10.1007/s40822-024-00278-8.
2. Billio M., Busetto F., Dufour A., Varotto S. Bond supply expectations and the term structure of interest rates // *Journal of International Money and Finance*. – 2025. – Vol. 150. – Article 103217. – DOI 10.1016/j.jimonfin.2024.103217.
3. Bundick B., Herriford T., Smith A.L. The term structure of monetary policy uncertainty // *Journal of Economic Dynamics and Control*. – 2024. – Vol. 160. – Article 104803. – DOI 10.1016/j.jedc.2023.104803.
4. Cheng P., You Y. U.S. monetary policy spillovers to emerging market countries: Responses to cost-push and natural rate shocks // *Economic Modelling*. – 2025. – Vol. 143. – Article 106971. – DOI 10.1016/j.econmod.2024.106971.
5. Faia E., Lewis K.K., Zhou H. Do investor differences impact monetary policy spillovers to emerging markets? // *Journal of International Economics*. – 2025. – Vol. 156. – Article 104100. – DOI 10.1016/j.jinteco.2025.104100.
6. Vayanos D., Vila J.-L. A preferred-habitat model of the term structure of interest rates // *Econometrica*. – 2021. – Vol. 89, No. 1. – P. 77–112. – DOI 10.3982/ECTA17440.
7. He Z., Nagel S., Song Z. Treasury inconvenience yields during the COVID-19 crisis // *Journal of Financial Economics*. – 2022. – Vol. 143, No. 1. – P. 57–79. – DOI 10.1016/j.jfineco.2021.05.044.
8. Miranda-Agrippino S., Rey H. U.S. monetary policy and the global financial cycle // *The Review of Economic Studies*. – 2020. – Vol. 87, No. 6. – P. 2754–2776. – DOI 10.1093/restud/rdaa019.
9. Lastauskas P., Nguyen A.D.M. Global impacts of U.S. monetary policy uncertainty shocks // *Journal of International Economics*. – 2023. – Vol. 145. – Article 103830. – DOI 10.1016/j.jinteco.2023.103830.
10. Bhattarai S., Chatterjee A., Park W.Y. Effects of US quantitative easing on emerging market economies // *Journal of Economic Dynamics and Control*. – 2021. – Vol. 122. – Article 104031. – DOI 10.1016/j.jedc.2020.104031.
11. Gilchrist S., Wei B., Yue V.Z., Zakrajsek E. The Fed takes on corporate credit risk: An analysis of the efficacy of the SMCCF // *Journal of Monetary Economics*. – 2024. – Vol. 146. – Article 103573. – DOI 10.1016/j.jmoneco.2024.103573.
12. Jiang Z., Krishnamurthy A., Lustig H. Foreign safe asset demand and the dollar exchange rate // *The Journal of Finance*. – 2021. – Vol. 76, No. 3. – P. 1049–1089. – DOI 10.1111/jofi.13003.
13. Jiang Z., Krishnamurthy A., Lustig H. Dollar safety and the global financial cycle // *The Review of Economic Studies*. – 2024. – Vol. 91, No. 5. – P. 2878–2915. – DOI 10.1093/restud/rdad108.
14. Haddad V., Moreira A., Muir T. When selling becomes viral: Disruptions in debt markets in the COVID-19 crisis and the Fed's response // *The Review of Financial Studies*. – 2021. – Vol. 34, No. 11. – P. 5309–5351. – DOI 10.1093/rfs/hhaa145.
15. Kargar M., Lester B., Lindsay D., Liu S., Weill P.-O., Zuniga D. Corporate bond liquidity during the COVID-19 crisis // *The Review of Financial Studies*. – 2021. – Vol. 34, No. 11. – P. 5352–5401. – DOI 10.1093/rfs/hhab063.
16. Elliott D., Meisenzahl R.R., Peydro J.-L. Nonbank lenders as global shock absorbers: Evidence from U.S. monetary policy spillovers // *Journal of International Economics*. – 2024. – Vol. 149. – Article 103908. – DOI 10.1016/j.jinteco.2024.103908.

17. *De Pooter M., Favara G., Modugno M., Wu J.* Monetary policy uncertainty and monetary policy surprises // *Journal of International Money and Finance*. – 2021. – Vol. 112. – Article 102323. – DOI 10.1016/j.jimonfin.2020.102323.
18. *Swanson E.T.* Measuring the effects of Federal Reserve forward guidance and asset purchases on financial markets // *Journal of Monetary Economics*. – 2021. – Vol. 118. – P. 32–53. – DOI 10.1016/j.jmoneco.2020.09.003.
19. *Bauer M.D., Swanson E.T.* An alternative explanation for the Fed information effect // *American Economic Review*. – 2023. – Vol. 113, No. 3. – P. 664–700. – DOI 10.1257/aer.20201220.
20. *Solis P.* Term premia and credit risk in emerging markets: The role of U.S. monetary policy // *Journal of International Economics*. – 2025. – Vol. 154. – Article 104045. – DOI 10.1016/j.jinteco.2025.104045.

References

1. *Bayaa Y., Qadan M.* Interest rate uncertainty and the shape of the yield curve of U.S. Treasury bonds // *Eurasian Economic Review*. – 2024. – Vol. 14, No. 4. – P. 981–1003. – DOI 10.1007/s40822-024-00278-8.
2. *Billio M., Busetto F., Dufour A., Varotto S.* Bond supply expectations and the term structure of interest rates // *Journal of International Money and Finance*. – 2025. – Vol. 150. – Article 103217. – DOI 10.1016/j.jimonfin.2024.103217.
3. *Bundick B., Herriford T., Smith A.L.* The term structure of monetary policy uncertainty // *Journal of Economic Dynamics and Control*. – 2024. – Vol. 160. – Article 104803. – DOI 10.1016/j.jedc.2023.104803.
4. *Cheng P., You Y.* U.S. monetary policy spillovers to emerging market countries: Responses to cost-push and natural rate shocks // *Economic Modelling*. – 2025. – Vol. 143. – Article 106971. – DOI 10.1016/j.econmod.2024.106971.
5. *Faia E., Lewis K.K., Zhou H.* Do investor differences impact monetary policy spillovers to emerging markets? // *Journal of International Economics*. – 2025. – Vol. 156. – Article 104100. – DOI 10.1016/j.jinteco.2025.104100.
6. *Vayanos D., Vila J.-L.* A preferred-habitat model of the term structure of interest rates // *Econometrica*. – 2021. – Vol. 89, No. 1. – P. 77–112. – DOI 10.3982/ECTA17440.
7. *He Z., Nagel S., Song Z.* Treasury inconvenience yields during the COVID-19 crisis // *Journal of Financial Economics*. – 2022. – Vol. 143, No. 1. – P. 57–79. – DOI 10.1016/j.jfineco.2021.05.044.
8. *Miranda-Agrippino S., Rey H.* U.S. monetary policy and the global financial cycle // *The Review of Economic Studies*. – 2020. – Vol. 87, No. 6. – P. 2754–2776. – DOI 10.1093/restud/rdaa019.
9. *Lastauskas P., Nguyen A.D.M.* Global impacts of U.S. monetary policy uncertainty shocks // *Journal of International Economics*. – 2023. – Vol. 145. – Article 103830. – DOI 10.1016/j.jinteco.2023.103830.
10. *Bhattarai S., Chatterjee A., Park W.Y.* Effects of US quantitative easing on emerging market economies // *Journal of Economic Dynamics and Control*. – 2021. – Vol. 122. – Article 104031. – DOI 10.1016/j.jedc.2020.104031.
11. *Gilchrist S., Wei B., Yue V.Z., Zakrajsek E.* The Fed takes on corporate credit risk: An analysis of the efficacy of the SMCCF // *Journal of Monetary Economics*. – 2024. – Vol. 146. – Article 103573. – DOI 10.1016/j.jmoneco.2024.103573.
12. *Jiang Z., Krishnamurthy A., Lustig H.* Foreign safe asset demand and the dollar exchange rate // *The Journal of Finance*. – 2021. – Vol. 76, No. 3. – P. 1049–1089. – DOI 10.1111/jofi.13003.
13. *Jiang Z., Krishnamurthy A., Lustig H.* Dollar safety and the global financial cycle // *The Review of Economic Studies*. – 2024. – Vol. 91, No. 5. – P. 2878–2915. – DOI 10.1093/restud/rdad108.
14. *Haddad V., Moreira A., Muir T.* When selling becomes viral: Disruptions in debt markets in the COVID-19 crisis and the Fed's response // *The Review of Financial Studies*. – 2021. – Vol. 34, No. 11. – P. 5309–5351. – DOI 10.1093/rfs/hhaa145.
15. *Kargar M., Lester B., Lindsay D., Liu S., Weill P.-O., Zuniga D.* Corporate bond liquidity during the COVID-19 crisis // *The Review of Financial Studies*. – 2021. – Vol. 34, No. 11. – P. 5352–5401. – DOI 10.1093/rfs/hhab063.
16. *Elliott D., Meisenzahl R.R., Peydro J.-L.* Nonbank lenders as global shock absorbers: Evidence from U.S. monetary policy spillovers // *Journal of International Economics*. – 2024. – Vol. 149. – Article 103908. – DOI 10.1016/j.jinteco.2024.103908.

17. *De Pooter M., Favara G., Modugno M., Wu J.* Monetary policy uncertainty and monetary policy surprises // *Journal of International Money and Finance*. – 2021. – Vol. 112. – Article 102323. – DOI 10.1016/j.jimonfin.2020.102323.
18. *Swanson E.T.* Measuring the effects of Federal Reserve forward guidance and asset purchases on financial markets // *Journal of Monetary Economics*. – 2021. – Vol. 118. – P. 32–53. – DOI 10.1016/j.jmoneco.2020.09.003.
19. *Bauer M.D., Swanson E.T.* An alternative explanation for the Fed information effect // *American Economic Review*. – 2023. – Vol. 113, No. 3. – P. 664–700. – DOI 10.1257/aer.20201220.
20. *Solis P.* Term premia and credit risk in emerging markets: The role of U.S. monetary policy // *Journal of International Economics*. – 2025. – Vol. 154. – Article 104045. – DOI 10.1016/j.jinteco.2025.104045.

Статья поступила в редакцию: 29.06.2026

Received: 29.06.2026

Статья принята к публикации: 10.09.2026

Accepted: 10.09.2026

МЕЖПОСТОВАЯ ДИСПЕТЧЕРИЗАЦИЯ ДЕКЛАРАЦИЙ НА ТОВАРЫ И ОЦЕНКА НАГРУЗКИ ЦЕНТРОВ ЭЛЕКТРОННОГО ДЕКЛАРИРОВАНИЯ

Рамалданов Ханбулат Хизриевич¹,

канд. юрид. наук,

e-mail: kkramaldanov@fa.ru

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию межпостовой диспетчеризации деклараций на товары. Развитие электронного декларирования обусловило изменение организационной модели деятельности таможенных органов и формирование центров электронного декларирования как специализированных подразделений, осуществляющих документальный контроль. Одним из этапов дальнейшего развития данной модели стало внедрение нового механизма межпостовой диспетчеризации деклараций на товары, направленного на динамическое распределение декларационного массива между центрами электронного декларирования. В статье рассматриваются изменения подходов к оценке нагрузки центров электронного декларирования в условиях применения данного механизма. Обосновано, что показатели количества деклараций, используемые для управления распределением декларационного потока, не позволяют в полной мере характеризовать фактическую нагрузку должностных лиц. Установлено, что различия в нагрузке определяются не только объемом поступившего массива, но и содержанием операций, выполняемых при осуществлении документального контроля. В связи с этим предложено разграничивать расчетную и фактическую нагрузку центров электронного декларирования как различные характеристики деятельности подразделений. Полученные результаты позволяют уточнить подходы к управлению операционной деятельностью и определить направления дальнейшего развития инструментов оценки нагрузки с учетом трудоемкости выполняемых операций.

Ключевые слова: межпостовая диспетчеризация, центры электронного декларирования, декларации на товары, электронное декларирование, операционная нагрузка, таможенный контроль, документальный контроль, управление деятельностью таможенных органов, фактическая нагрузка

INTER-POST DISPATCHING OF GOODS DECLARATIONS AND WORKLOAD ASSESSMENT OF ELECTRONIC DECLARATION CENTRES

Ramaldanov Kh. Kh.¹,

candidate of legal sciences,

e-mail: kkramaldanov@fa.ru

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article is devoted to the study of inter-post dispatching of goods declarations. The development of electronic declaration has led to a change in the organizational model of customs authorities' activities and the formation of electronic declaration centres as specialized units carrying out documentary control. One of the stages in the further development of this model was the introduction of a new mechanism for inter-post dispatching of goods declarations, aimed at dynamically distributing the volume of declarations among electronic declaration centres. The article examines changes in approaches to assessing the workload of electronic declaration centres under the conditions of using this mechanism. It has been substantiated that the indicators of the number of declarations used to manage the distribution of the declaration flow do not fully characterize the actual workload of officials. It has been established that differences in workload are determined not only by the volume of the incoming dataset

but also by the content of the operations performed during documentary control. In this regard, it is proposed to distinguish between the estimated and actual workload of electronic declaration centers as different characteristics of the departments' activities. The results obtained make it possible to refine approaches to managing operational activities and to identify directions for further development of tools for assessing workload, taking into account the labor intensity of the operations performed.

Keywords: inter-post dispatching, electronic declaration centres, goods declarations, electronic declaration, operational load, customs control, documentary control, management of customs authorities' activities, actual load

Введение

В современных условиях развития государственности роль таможенного контроля приобретает особую значимость. Качество и объективность проведения таможенного контроля напрямую влияют на уровень обеспечения экономической безопасности Российской Федерации.

Развитие электронного декларирования привело к изменению организационной модели совершения таможенных операций. Переход к электронному представлению сведений о товарах и документах создал условия для формирования специализированных подразделений, осуществляющих документальный контроль в условиях значительного объема поступающей информации. Одним из результатов данного процесса стало создание центров электронного декларирования¹. Массовый переход на электронное декларирование не только повысил эффективность таможенного контроля, но и предоставил «окно возможностей» для совершения противоправных деяний.

Концентрация операций по декларированию товаров в центрах электронного декларирования позволила обеспечить специализацию должностных лиц, сформировать единые подходы к совершению таможенных операций и создать условия для управления значительными объемами декларационного массива.

Вместе с тем функционирование центров электронного декларирования изменило характер формирования нагрузки подразделений. В отличие от традиционной организации работы таможенного поста, объем деятельности в них определяется не только количеством поступающих деклараций, но и особенностями их распределения, характеристиками товаров, составом представленных документов и содержанием необходимых действий должностного лица при осуществлении таможенных операций.

Отдельные стороны этой темы уже освещены в литературе. С.В. Беляев и Д.Л. Александров оценивают перспективы искусственного интеллекта и анализа больших данных в инструментах контроля после выпуска товаров [1]. Е.А. Лысенко, Д.Л. Александров и И.В. Омельченко связывают создание центров электронного декларирования с ускорением внешнеторговых операций [2]. Нагрузка подразделений документального контроля как самостоятельный объект управления в этих работах затрагивается лишь косвенно. Вместе с тем изменение механизмов формирования декларационного массива повышает актуальность исследования вопросов управления нагрузкой подразделений, осуществляющих документальный контроль.

Одним из таких изменений стало внедрение нового механизма межпостовой диспетчеризации деклараций на товары². Его применение связано с переходом от преимущественно фиксированного распределения деклараций, по месту налогового учета декларанта и виду транспорта, используемого при перемещении товарных партий, к более гибкой модели управления, при которой декларационный массив может перераспределяться между центрами электронного декларирования с учетом состояния их нагрузки. По мнению М.А. Аргатова и О.Ю. Десятниченко, значительная нагрузка на таможенные органы обусловлена особенностями диспетчеризации таможенного декларирования товаров [3]. Одновременно диспетчеризация таможенных деклараций является неотъемлемым проявлением и условием полномасштабной цифровизации и автоматизации деятельности таможенных органов [4]. П.Н. Афонин связывает

¹ Приказ ФТС России от 26 июня 2018 г. № 988 «О решении коллегии ФТС России от 29 мая 2018 года “О создании единой сети электронных таможен и центров электронного декларирования. Проблемы и пути их решения”».

² Приказ Минфина России от 02.03.2026 № 19н «О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 08.04.2025 № 45н».

дальнейшее развитие таможенного администрирования с переходом к «интеллектуальной таможене» на основе цифровизации, автоматизации процессов и применения искусственного интеллекта [5].

Особенность данного механизма заключается в том, что объектом управления становится не отдельная декларация на товары, а поток деклараций между несколькими центрами электронного декларирования. Это расширяет возможности оперативного регулирования нагрузки, но одновременно требует более точной оценки состояния таможенного органа.

Одинаковый объем декларационного массива при этом не всегда означает одинаковый уровень нагрузки должностных лиц. Причина заключается в различной трудоемкости операций, выполняемых при принятии к таможенному контролю деклараций на товары, анализе представленных сведений и принятии решений в рамках документального контроля.

Возникает противоречие между необходимостью оперативного управления распределением декларационного потока и необходимостью объективной оценки фактической нагрузки должностных лиц. Количество таможенных деклараций является необходимым показателем для управления деятельностью центра электронного декларирования, однако не всегда способно отразить полное содержание выполняемых должностными лицами таможенного органа операций.

Целью исследования является анализ влияния нового механизма межпостовой диспетчеризации деклараций на формирование нагрузки центров электронного декларирования и обоснование необходимости разграничения расчетной и фактической нагрузки при оценке операционной деятельности подразделений.

Научная новизна исследования заключается в обосновании подхода, согласно которому нагрузка центра электронного декларирования рассматривается как совокупность двух взаимосвязанных, но самостоятельных характеристик: расчетной нагрузки, используемой при управлении распределением декларационного массива, и фактической нагрузки, отражающей содержание и трудоемкость выполняемых должностными лицами центра электронного декларирования операций.

Развитие электронного декларирования и изменение организационной модели деятельности центров электронного декларирования

Как уже было отмечено ранее, развитие электронного декларирования стало одним из факторов изменения организационной модели деятельности таможенных органов. Электронный формат представления сведений о товарах и документах создал условия для концентрации отдельных направлений таможенного контроля в центрах электронного декларирования и изменения подходов к организации совершения таможенных операций.

Создание центров позволило сосредоточить выполнение операций по декларированию товаров в подразделениях, обладающих необходимыми компетенциями, и сформировать условия для более специализированной организации работы должностных лиц.

При этом переход к модели центров электронного декларирования изменил характер управления деятельностью подразделений. Если при традиционной организации работы таможенного поста объем выполняемых операций в значительной степени был связан с закрепленным кругом участников внешнеэкономической деятельности и территориальным размещением зон таможенного контроля, то деятельность центра электронного декларирования стала зависеть от характеристик поступающего декларационного массива и особенностей его распределения.

Изменился и сам объект управления. Руководителю таможенного органа необходимо учитывать не только факт поступления деклараций, но и состояние работы центра электронного декларирования при изменяющемся объеме и составе декларационного потока. Это потребовало развития механизмов, позволяющих оперативно регулировать распределение деклараций между подразделениями и должностными лицами.

Особенность деятельности центров заключается в том, что единицей управления становится не только отдельная декларация, но и совокупность деклараций, поступающих в подразделение в определенный период времени. В связи с этим возрастает значение инструментов, позволяющих оценивать

состояние подразделений и принимать решения о перераспределении декларационного массива. Соответственно, формирование центров электронного декларирования создало организационную основу для развития новых механизмов управления потоками деклараций. Одним из таких механизмов стал новый подход к диспетчеризации деклараций на товары.

Межпостовая диспетчеризация деклараций на товары как механизм управления декларационным массивом

Функционирование нескольких центров электронного декларирования в рамках единой системы совершения таможенных операций обусловило необходимость управления распределением поступающих деклараций между ними. При изменении объема декларационного потока отдельные центры могут находиться в различных условиях нагрузки, что требует использования механизмов и инструментов оперативного регулирования.

Новый механизм межпостовой диспетчеризации деклараций на товары представляет собой инструмент оценки и управления направлением декларационного массива между таможенными органами с учетом текущего состояния подразделений. Его применение связано с переходом от преимущественно фиксированного распределения деклараций к более гибкой модели, предусматривающей возможность оперативного изменения направления поступающих потоков таможенных деклараций, что позволило рассматривать деятельность центров электронного декларирования как единую систему распределения нагрузки, в которой состояние одного подразделения может учитываться при принятии решений о направлении деклараций в другое. Отдельные технологические решения в этой области уже описаны в литературе: так, Д.Б. Жуков и Г.А. Боярский предложили подход к диспетчеризации деклараций на основе единого регистрационного кода [6, с. 71].

С управленческой точки зрения новый механизм межпостовой диспетчеризации решает задачу регулирования количественного распределения декларационного массива, позволяя учитывать текущую нагрузку подразделений и принимать решения о возможности направления дополнительного объема деклараций в менее нагруженный центр электронного декларирования. Вместе с тем изменение порядка распределения деклараций формирует новые требования к оценке состояния нагрузки таможенного органа и его должностных лиц. Количественная оценка нагрузки позволяет определить объем поступившего массива, но не всегда отражает содержание работы, которая возникает после поступления деклараций в центр электронного декларирования. На ограниченность количественных показателей при оценке загруженности таможенных органов указывают, в частности, М.А. Аргатов и О.Ю. Десятниченко [3]. Н.Б. Куроптев обращает внимание на то, что в прежней системе распределения деклараций не было ни ограничения нагрузки на одну смену, ни учета индивидуальной производительности сотрудников, и предлагает принимать в расчет среднее время, которое должностное лицо тратит на выпуск одной декларации [7].

Стоит отметить, что именно данное обстоятельство определяет необходимость дальнейшего исследования подходов к оценке нагрузки таможенного органа. Новый механизм межпостовой диспетчеризации обеспечивает управление движением декларационного массива, но одновременно выявляет вопрос о соответствии количественных показателей загрузки фактической занятости должностных лиц.

Проблема оценки нагрузки центров электронного декларирования в условиях динамического распределения деклараций

Применение нового механизма межпостовой диспетчеризации существенно изменило условия формирования нагрузки должностных лиц центра электронного декларирования. В отличие от модели, при которой декларационный массив распределялся преимущественно по закрепленному принципу (место налогового учета декларанта и вид транспорта), в новых условиях объем и структура поступающих деклараций могут изменяться в зависимости от текущего состояния различных таможенных органов. Данный факт повышает требования к оперативной оценке нагрузки центров электронного

декларирования. Для принятия управленческих решений необходимо определить возможность подразделения принять дополнительный объем деклараций и обеспечить устойчивость процесса документального контроля – качество и оперативность принимаемых решений.

Наиболее доступным показателем оперативной оценки состояния подразделения является количество деклараций, находящихся в работе. Использование данного показателя позволяет сопоставлять центры электронного декларирования между собой и принимать решения о равномерном перераспределении декларационного массива. Однако количественный объем деклараций отражает только одну сторону деятельности подразделения – размер поступившего массива. Он не показывает, какие операции необходимо выполнить должностным лицам при проверке таможенной декларации и принятии решений.

Порядок величин здесь такой. По итогам 2025 года таможенные органы выпустили более 3,88 млн электронных деклараций на товары. Автоматически зарегистрировано свыше 3,3 млн из них (86,4 %), а в автоматическом режиме выпущено около 1,08 млн, или 27,9 %³. Остальные декларации – примерно 2,8 млн – прошли через выпускающего инспектора. Пример одного подразделения: в регионе деятельности Центральной электронной таможни за тот же год оформлено более 418 тыс. деклараций, из них почти 264 тыс. на ввоз; доля автоматического выпуска выросла с 32,5 до 37,1 %⁴. Даже при таком уровне автоматизации свыше 70 % массива требуют ручной проверки, и именно этот массив формирует нагрузку должностных лиц.

Одинаковое количество деклараций при этом может формировать различный объем работы, о чем свидетельствуют и опубликованные исследования организации диспетчеризации [3]. Причина заключается в различной трудоемкости операций, связанных с анализом сведений, проверкой документов, оценкой обстоятельств декларирования, выявленных рисков нарушения таможенного законодательства и последующим выполнением дополнительных контрольных мероприятий.

Новый порядок диспетчеризации отчасти учитывает это обстоятельство. При распределении декларации информационная система определяет количество деклараций, приходящихся на одно должностное лицо центра электронного декларирования, с поправкой на особенности декларирования, количество товаров в декларации, вид таможенной процедуры и применяемые меры по минимизации рисков. На практике это реализовано через балльную оценку: нагрузка рассчитывается как отношение суммы баллов по декларациям и заявлениям о выпуске до подачи декларации, находящимся в работе, к числу должностных лиц в смене с ролью документального контроля, и декларация направляется в центр с наименьшим значением показателя⁵. Это заметный шаг от простого подсчета деклараций к учету их трудоемкости. Однако баллы присваиваются в момент поступления декларации, до начала проверки. Они не отражают работу, которая возникает уже в ходе контроля: запросы документов, дополнительные проверки, взаимодействие с постом фактического контроля. В принятой в статье терминологии балльный показатель остается расчетной нагрузкой.

Данные первого этапа внедрения подтверждают: равные по числу деклараций массивы не равны по содержанию. С 1 декабря 2025 года в нем участвовали 14 центров электронного декларирования, для каждого из которых был определен центр-«дублер». К 15 февраля 2026 года на Уральский центр было перераспределено 205 деклараций, на Приволжский – 210. Из 415 перераспределенных деклараций 370 (89 %) поступили в другой центр из-за подачи вне времени работы «базового» поста и только 45 – из-за превышения нагрузки. При почти равном количестве деклараций сумма уплаченных по ним таможенных платежей различалась втрое: 194 млн рублей против 66 млн рублей⁶. ФТС России оцени-

³ Итоговый доклад о результатах и основных направлениях деятельности ФТС России за 2025 год. – URL: https://customs.gov.ru/storage/document/document_info/2026-03/11/itog_doklad_2025.pdf (дата обращения: 13.09.2026). – Текст: электронный.

⁴ Центральная электронная таможня подвела итоги деятельности за 2025 год // Центральное таможенное управление ФТС России. – 2026. – 23 января. – URL: https://www.alt.ru/external_news/124980/ (дата обращения: 13.09.2026). – Текст: электронный.

⁵ Бородин Н.В. Внедрение нового порядка централизованной межпостовой диспетчеризации деклараций на товары между центрами электронного декларирования: доклад на заседании Консультативного совета Уральского таможенного управления. 19.02.2026. – URL: https://www.alt.ru/expert_opinion/125981/ (дата обращения: 13.09.2026). – Текст: электронный.

⁶ Бородин Н.В. Внедрение нового порядка централизованной межпостовой диспетчеризации деклараций на товары между центрами электронного декларирования: доклад на заседании Консультативного совета Уральского таможенного управления. 19.02.2026. – URL: https://www.alt.ru/expert_opinion/125981/ (дата обращения: 13.09.2026). – Текст: электронный.

вает первые результаты положительно: доля деклараций, выпущенных в течение четырех часов, сохранилась на прежнем уровне, а нагрузка распределяется равномернее с учетом фактической численности подразделений⁷. Вместе с тем представители таможенных органов признают, что до перехода на новый порядок одни центры не справлялись с объемом декларационного массива, а другие при достаточной штатной численности не могли принять больше деклараций из-за ограниченной компетенции. После перехода участники внешнеэкономической деятельности стали чаще получать запросы документов от центров, для которых их товары нехарактерны⁸. Незнакомая номенклатура удлинит проверку. Выравнивание количества деклараций, таким образом, не гарантирует выравнивания фактической нагрузки.

Соответственно, количество деклараций не может рассматриваться как единственный показатель, характеризующий нагрузку должностных лиц центра электронного декларирования. Он необходим для управления декларационным потоком, но его недостаточно для оценки фактической нагрузки. Следовательно, возникает необходимость разграничения двух аспектов оценки нагрузки: характеристики состояния декларационного массива для целей его распределения и характеристики фактического содержания деятельности должностных лиц.

Выявленное различие между объемом декларационного массива и содержанием выполняемых операций позволяет рассматривать нагрузку центра электронного декларирования как две взаимосвязанные, но самостоятельные характеристики деятельности подразделения. Расчетная нагрузка отражает состояние декларационного массива и используется для решения управленческих задач, связанных с распределением деклараций между центрами. Фактическая нагрузка характеризует содержание деятельности должностных лиц и формируется в процессе выполнения операций документального контроля. Различие между двумя характеристиками проявляется при сравнении подразделений с одинаковыми количественными показателями работы. Сопоставимое количество деклараций может сопровождаться различным уровнем нагрузки должностных лиц, поскольку состав выполняемых операций и их трудоемкость могут различаться. Следовательно, расчетная и фактическая нагрузка отражают разные стороны деятельности центра электронного декларирования.

Расчетная нагрузка характеризует объем декларационного массива, находящегося в подразделении, и возможность приема дополнительного потока. Фактическая нагрузка показывает объем операций, который предстоит выполнить должностным лицам для обработки уже поступившего массива.

Данные характеристики не противопоставляются друг другу. Расчетная нагрузка сохраняет значение как инструмент управления распределением деклараций, а фактическая нагрузка позволяет учитывать содержание деятельности подразделения. Именно разграничение данных характеристик формирует основу для дальнейшего развития подходов к управлению операционной деятельностью центра электронного декларирования.

Факторы формирования фактической нагрузки должностных лиц центров электронного декларирования

Фактическая нагрузка должностных лиц центра электронного декларирования формируется в процессе выполнения конкретных операций, связанных с контролем декларации на товары и принятием решений в рамках документального контроля. Поэтому ее величина определяется не только количеством поступивших деклараций, но и содержанием действий, которые необходимо выполнить для обеспечения контроля в отношении конкретного массива деклараций.

Каждая декларация представляет собой не просто единицу учета работы подразделения, а объект, требующий выполнения определенной последовательности операций. Именно различия в составе этих операций определяют различия в трудоемкости обработки деклараций.

⁷ ФТС реализовала первые этапы введения межпостовой диспетчеризации деклараций на товары // ФТС России. – 2026. – 22 апреля. – URL: https://www.alt.ru/external_news/127616/ (дата обращения: 13.09.2026). – Текст: электронный.

⁸ Тимченко Р.О. Новый порядок межпостовой диспетчеризации деклараций на товары: стенограмма вебинара Южного таможенного управления. 13.05.2026. – URL: https://www.alt.ru/expert_opinion/128278/ (дата обращения: 13.09.2026). – Текст: электронный.

Одним из факторов формирования фактической нагрузки являются характеристики самого декларационного массива. Особенности товаров, условия их перемещения, состав представленных документов и содержание заявленных сведений могут определять различный объем аналитических действий, необходимых должностному лицу. При этом влияние данных характеристик проявляется не непосредственно в увеличении количества деклараций, а через изменение состава выполняемых операций. Одинаковый объем декларационного массива может требовать различного времени обработки в зависимости от количества декларируемых товаров, а также от сложности возникающих при его контроле вопросов.

Дополнительное влияние оказывают обстоятельства, связанные с необходимостью проведения контрольных мероприятий в рамках реализации системы управления рисками. В таких ситуациях увеличивается объем действий, связанных с анализом информации, проверкой представленных документов и оценкой обстоятельств, имеющих значение для принятия решения.

Следует отметить, что фактическая нагрузка формируется через взаимосвязь характеристик декларационного массива и содержания выполняемых операций. Количественный объем работы является только одним из элементов оценки, тогда как реальная нагрузка должностных лиц определяется трудоемкостью действий, возникающих при обработке деклараций. Такой подход позволяет объяснить ситуации, при которых центры электронного декларирования с сопоставимым количеством деклараций находятся в различных условиях с точки зрения фактической нагрузки, что напрямую влияет на динамику и сроки совершения таможенных операций.

Совершенствование управления операционной нагрузкой центров электронного декларирования

Разграничение расчетной и фактической нагрузки определяет необходимость дальнейшего развития подходов к управлению деятельностью центра электронного декларирования. При этом речь не идет о замене существующих показателей нагрузки, поскольку они выполняют важную функцию оперативного регулирования декларационных потоков, а об их дополнении отдельными показателями.

Перспективным направлением является расширение количественной оценки характеристиками, отражающими содержание деятельности подразделений. Для управления нагрузкой необходимо учитывать не только объем поступившего декларационного массива, но и особенности операций, выполнение которых требуется для его обработки, например, выявленные меры по минимизации рисков, установленный системой в рамках субъектно-ориентированного подхода уровень риска декларанта и другие. Схожую логику предлагают и зарубежные исследователи: аналитика данных и машинное обучение рассматриваются ими, прежде всего, как способ точнее распределять кадровые ресурсы таможенной администрации, а не только ускорять проверку [8].

Одним из направлений развития является переход от оценки исключительно результатов деятельности к анализу процесса совершения таможенных операций. Количество обработанных деклараций отражает итог работы подразделения или конкретного должностного лица, но не показывает структуру действий, выполненных им для достижения данного результата. Исходя из этого, в оценке фактической нагрузки можно использовать цифровые данные, формируемые в процессе деятельности таможенных органов, то есть информацию о последовательности выполнения операций, временных характеристиках отдельных этапов и результатах обработки деклараций.

Развитие указанных подходов позволит перейти от оценки нагрузки как количественного состояния декларационного массива к ее рассмотрению как характеристики содержания деятельности должностных лиц центра электронного декларирования. Физические возможности человека не позволяют оперировать большим объемом информации и поэтому необходимо использовать результаты науки и техники. При этом дальнейшее совершенствование управления нагрузкой центра электронного декларирования должно учитывать необходимость сочетания различных источников информации: показателей объема работы, характеристик декларационного массива и цифровых данных о выполняемых операциях. Использование искусственного интеллекта и анализа больших данных в таможенном деле открывает новые возможности для повышения эффективности таможенного администрирования [1].

Заключение

Развитие электронного декларирования и создание центров электронного декларирования изменили организационную модель совершения таможенных операций. Концентрация документального контроля в специализированных подразделениях создала условия для развития новых механизмов управления декларационными потоками, одним из которых стал новый механизм межпостовой диспетчеризации деклараций на товары.

Анализ первых результатов применения данного механизма показал, что управление распределением декларационного массива и оценка фактической нагрузки должностных лиц являются различными управленческими задачами. Количество поступивших деклараций позволяет оценивать состояние подразделений с точки зрения распределения потока таможенных деклараций, но не раскрывает полностью содержание и сложность выполняемых операций при его последующем контроле. Исходя из этого, можно сделать вывод о необходимости разграничения расчетной и фактической нагрузки центра электронного декларирования. Расчетная нагрузка позволяет только характеризовать текущее состояние декларационного массива в целях его равномерного распределения между центрами электронного декларирования, в то время как фактическая нагрузка позволяет отразить содержание деятельности должностных лиц и оценить предполагаемую трудоемкость выполняемых операций.

Полученный вывод позволяет уточнить подходы к управлению операционной деятельностью центров электронного декларирования. Совершенствование системы оценки нагрузки должно основываться не на отказе от количественных показателей, а на их дополнении характеристиками, отражающими содержание работы подразделений.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка подходов к оценке трудоемкости операций документального контроля с использованием цифровых данных о деятельности подразделений для формирования более точных инструментов управления нагрузкой и более корректного распределения таможенных деклараций.

Список литературы

1. *Беляев С.В., Александров Д.Л.* Перспективы применения искусственного интеллекта и анализа больших данных в инструментах таможенного контроля после выпуска товаров // Вестник Российской таможенной академии. – 2025. – № 3 (72). – С. 40–51.
2. *Лысенко Е.А., Александров Д.Л., Омельченко И.В.* Создание центров электронного декларирования как фактор, способствующий ускорению совершения внешнеторговых операций // Вестник Российской таможенной академии. – 2024. – № 1 (66). – С. 20–33.
3. *Аргатов М.А., Десятниченко О.Ю.* Диспетчеризация таможенных деклараций: новые возможности и проблемы для участников внешнеэкономической деятельности и ФТС России // Управленческое консультирование. – 2023. – № 8 (176). – С. 74–85.
4. *Бурыгин А.А., Шкиперов А.А., Винькова Т.В., Агамагомедова С.А.* Диспетчеризация таможенных деклараций в Российской Федерации: проблемы правового обоснования // Административное и муниципальное право. – 2025. – № 1. – С. 1–17.
5. *Афонин П.Н.* Перспективы развития «интеллектуальной таможни»: дальнейшая цифровизация, автоматизация процессов и использование искусственного интеллекта // Бюллетень инновационных технологий. – 2025. – Т. 9, № 4 (36). – С. 14–17.
6. *Жуков Д.Б., Боярский Г.А.* Подход к диспетчеризации деклараций на товары: технология единого регистрационного кода // Вестник Российской таможенной академии. – 2023. – № 2 (63). – С. 71–80.
7. *Куроптев Н.Б.* К вопросу о совершенствовании деятельности центров электронного декларирования в Российской Федерации // Бюллетень инновационных технологий. – 2025. – Т. 9, № 3 (35). – С. 43–48.
8. *Vijayakumar S.* Technology-centric and data-driven customs risk management for supply chain security // World Customs Journal. – 2025. – Vol. 19, iss. 1. – P. 38–63.

References

1. Belyaev S.V., Aleksandrov D.L. Perspektivy primeneniya iskusstvennogo intellekta i analiza bol'shih dannyh v instrumentah tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov // Vestnik Rossijskoj tamozhennoj akademii. – 2025. – № 3 (72). – S. 40–51.
2. Lysenko E.A., Aleksandrov D.L., Omel'chenko I.V. Sozdanie centrov elektronnoho deklarirovaniya kak faktor, sposobstvuyushchij uskoreniyu soversheniya vneshnetorgovykh operacij // Vestnik Rossijskoj tamozhennoj akademii. – 2024. – № 1 (66). – S. 20–33.
3. Argatov M.A., Desyatnichenko O.Yu. Dispetcherizatsiya tamozhennykh deklaracij: novye vozmozhnosti i problemy dlya uchastnikov vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti i FTS Rossii // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. – 2023. – № 8 (176). – S. 74–85.
4. Burygin A.A., Shkiperov A.A., Vin'kova T.V., Agamagomedova S.A. Dispetcherizatsiya tamozhennykh deklaracij v Rossijskoj Federacii: problemy pravovogo obosnovaniya // Administrativnoe i municipal'noe pravo. – 2025. – № 1. – S. 1–17.
5. Afonin P.N. Perspektivy razvitiya «intellektual'noj tamozhni»: dal'nejshaya cifrovizatsiya, avtomatizatsiya processov i ispol'zovanie iskusstvennogo intellekta // Byulleten' innovacionnykh tekhnologij. – 2025. – T. 9, № 4 (36). – S. 14–17.
6. Zhukov D.B., Boyarskij G.A. Podhod k dispetcherizatsii deklaracij na tovary: tekhnologiya edinogo registratsionnogo koda // Vestnik Rossijskoj tamozhennoj akademii. – 2023. – № 2 (63). – S. 71–80.
7. Kuroptev N.B. K voprosu o sovershenstvovanii deyatel'nosti centrov elektronnoho deklarirovaniya v Rossijskoj Federacii // Byulleten' innovacionnykh tekhnologij. – 2025. – T. 9, № 3 (35). – S. 43–48.
8. Vijayakumar S. Technology-centric and data-driven customs risk management for supply chain security // World Customs Journal. – 2025. – Vol. 19, iss. 1. – P. 38–63.

Статья поступила в редакцию: 03.09.2026

Received: 03.09.2026

Статья принята к публикации: 25.09.2026

Accepted: 25.09.2026

ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРОЗНЕННОСТИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ: ПАРАМЕТРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Саидбеков Шарифбек Юсуфбекович¹,

e-mail: sharifbek1999.tj@mail.ru

¹Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

В статье предложена параметрическая модель оценки инновационного потенциала нефтяных компаний, устанавливающая последовательную связь между компонентами потенциала, характером формируемых ими конкурентных преимуществ, параметрами состояния, критериями и измеримыми аналитическими индикаторами. Инновационный потенциал нефтяной компании декомпозирован на семь компонентов, объединённых в ресурсную, управленческую и результативную составляющие, а обобщающая оценка выражена интегральным показателем – индексом инновационного потенциала и инновационной зрелости. Модель охватывает семь компонентов и девять измеримых индикаторов, а балльная оценка каждого индикатора выполняется нормированием его фактического значения относительно наилучшего значения по выборке. Обоснована операционализация непубличного показателя затрат на исследования и разработки через патентную активность и усовершенствован порядок балльной оценки на основе нормирования относительно эталона. Модель апробирована на выборке из двенадцати российских нефтяных компаний: значения интегрального индекса охватили все четыре уровня инновационной зрелости, что подтвердило различительную способность модели. Полученные результаты могут использоваться для самодиагностики инновационного потенциала и отраслевого мониторинга.

Ключевые слова: инновационный потенциал, параметрическая модель, нефтяные компании, компоненты инновационного потенциала, аналитические индикаторы, патентная активность, инновационная зрелость, нормирование от эталона, комплексная оценка

OVERCOMING THE FRAGMENTATION OF INDICATORS IN ASSESSING THE INNOVATION POTENTIAL OF OIL COMPANIES: A PARAMETRIC MODEL

Saidbekov Sh.Yu.¹,

e-mail: sharifbek1999.tj@mail.ru

¹Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article proposes a parametric model for assessing the innovative potential of oil companies, establishing a consistent relationship between the components of this potential, the nature of the competitive advantages they generate, state parameters, criteria, and measurable analytical indicators. The innovation potential of an oil company is decomposed into seven components grouped into resource, management and performance subsystems, and the aggregate assessment is expressed by an integral indicator – the index of innovation potential and innovation maturity. The model encompasses seven components and nine measurable indicators, and the score for each indicator is determined by normalizing its actual value relative to the best value in the sample. The operationalization of the non-public indicator of research and development expenditures through patent activity has been justified, and the procedure for scoring based on normalization relative to a benchmark has been improved. The model was tested on a sample of twelve Russian oil companies: the values of the integral index covered all four levels of innovation maturity, which confirmed the model's discriminatory capacity. The results obtained can be used for self-diagnosis of innovation potential and industry monitoring.

Keywords: innovation potential, parametric model, oil companies, components of innovation potential, analytical indicators, patent activity, innovation maturity, benchmark normalisation, comprehensive assessment

Введение

Современные условия функционирования топливно-энергетического комплекса Российской Федерации показывают, что способность нефтяных компаний создавать и осваивать инновации становится решающим фактором их конкурентоспособности и базовым условием технологического суверенитета отрасли¹ [1, с. 3269]. Управление инновационным развитием в этих условиях требует измеримой оценки инновационного потенциала. Вместе с тем сложившиеся методики опираются преимущественно на наборы разрозненных финансовых показателей, не увязанных с компонентным составом потенциала [2, с. 1653], и не обеспечивают соотнесения итогового числового результата с конкретной составляющей инновационного потенциала и её экономическим содержанием [3, с. 59]. Применительно к нефтяной отрасли указанный пробел усиливается отраслевой спецификой: высокой капиталоемкостью инновационных решений и длительностью инвестиционных циклов [4, с. 8319], а также закрытостью части корпоративной информации в условиях санкционного давления [5, с. 1023]. Состав компонентов инновационного потенциала нефтяной компании как предметной области оценки был обоснован в предшествующей публикации [6]. Нерешённой остаётся методическая задача – установить прослеживаемую связь между концептуально выделенными компонентами инновационного потенциала нефтяной компании и системой измеримых индикаторов их оценки. Без такой связи числовой результат оценки не поддаётся содержательной интерпретации и не может служить надёжной основой управленческих решений. Цель настоящей статьи – построение параметрической модели, устанавливающей методическую связь между компонентным составом инновационного потенциала нефтяной компании и системой измеримых аналитических индикаторов его оценки. Для достижения цели решаются задачи обоснования компонентной декомпозиции инновационного потенциала нефтяной компании, разработки системы измеримых индикаторов и интегрального показателя, а также апробации модели на выборке российских нефтяных компаний.

Компонентная структура и интегральная оценка инновационного потенциала нефтяной компании

В научной литературе сложились три основных подхода к оценке инновационного потенциала – ресурсный (потенциал рассматривается как совокупность накопленных ресурсов), результативный (оценивается способность компании получать инновационные результаты) и комбинированный, объединяющий обе трактовки [7, с. 3451]. Общим ограничением перечисленных подходов остаётся эмпирический способ формирования состава показателей, при котором отдельные характеристики инновационной деятельности рассматриваются изолированно, вне связи с компонентной структурой потенциала [2, с. 1653]. Так, ресурсные методики отождествляют потенциал с объёмом накопленных ресурсов, тогда как значительный ресурсный запас сам по себе не гарантирует инновационной результативности [7, с. 3451]. Результативные методики фиксируют достигнутый эффект, но не раскрывают его источников в разрезе компонентов потенциала [3, с. 59]. В исследованиях нефтегазового комплекса оценка нередко сводится к набору отдельных финансовых или производственных показателей без увязки их в единую систему [4, с. 8319].

Методологической основой исследования выступает подход к оценке инновационного развития нефтяных компаний, представленный в работе [8, с. 41]. В настоящей работе он доведён до параметрической модели, увязывающей компонентный состав инновационного потенциала нефтяной компании с системой измеримых индикаторов. В отличие от ранее предложенных отраслевых методик [9, с. 94], оценивающих инновационную деятельность преимущественно по агрегированным финансовым и производственным показателям, предлагаемая модель доводит каждый компонент инновационного потенциала до конкретного измеримого индикатора через единую цепочку методических связей.

Под параметрической моделью в настоящем исследовании понимается формализованное представление объекта оценки в виде упорядоченной совокупности компонентов, каждый из которых по-

¹ Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р.

следовательно раскрывается через характер формируемых им конкурентных преимуществ, параметры состояния, критерии оценки и конкретные измеримые индикаторы. Логика построения модели предполагает движение «сверху вниз»: от укрупнённого компонента к характеру преимуществ, далее к параметрам состояния, затем к критериям и, наконец, к индикаторам. Такая четырёхуровневая декомпозиция придаёт оценке свойство методической прослеживаемости, при которой каждый итоговый числовой результат однозначно соотносится с конкретным компонентом инновационного потенциала.

Инновационный потенциал нефтяной компании декомпозирован на семь взаимосвязанных компонентов: кадровый, интеллектуальный, финансовый, материально-технический, организационный, маркетинговый и результативный. Эти компоненты объединяются в три укрупнённые составляющие – ресурсную, управленческую и результативную – и реализуют двухконтурную логику соотношения инновационного потенциала как ресурсного «входа» и инновационной зрелости как результативного «выхода». Систематизированное содержание модели представлено в таблице 1. Финансовый и интеллектуальный компоненты раскрываются двумя аналитическими индикаторами каждый, остальные пять – одним, что в совокупности образует систему из девяти индикаторов, на основе которых рассчитывается интегральный показатель.

Таблица 1 – Параметрическая модель оценки составляющих инновационного потенциала нефтяных компаний²

Компонент	Характер конкурентных преимуществ	Параметры состояния	Критерии оценки	Аналитические индикаторы
Кадровый (К)	Преимущества за счёт квалифицированного персонала, занятого в инновациях	Численность и квалификация персонала научно-технических центров, доля лиц с учёными степенями	Рост доли персонала, занятого в инновациях	Удельный вес инновационно активного персонала
Интеллектуальный (И)	Преимущества за счёт объектов интеллектуальной собственности и научно-технических заделов	Патенты, ноу-хау, лицензии, публикации	Патентная и публикационная активность	Патентная активность, число публикаций об инновациях
Финансовый (Ф)	Преимущества за счёт финансового обеспечения инновационной деятельности	Выручка, объём продаж инновационной продукции	Рост выручки, доля инновационных продаж	Прирост выручки, доля продаж инновационной продукции
Материально-технический (М)	Преимущества за счёт технологической оснащённости и состояния фондов	Внеоборотные активы, включая результаты исследований и разработок	Доля внеоборотных активов	Удельный вес внеоборотных активов
Организационный (О)	Преимущества за счёт управленческой готовности и портфеля проектов	Реализованные инновационные проекты, сеть научно-технических центров	Число реализованных инновационных проектов	Число реализованных инновационных проектов
Маркетинговый (Мар)	Преимущества за счёт инвестиционной привлекательности и рыночных позиций	Численность акционеров	Динамика численности акционеров	Динамика численности акционеров
Результативный (Р)	Преимущества за счёт фактических результатов инновационной деятельности	Добыча нефтепродуктов, интегральный эффект	Динамика добычи, обобщающий уровень	Динамика добычи

Как видно из таблицы 1, большинство аналитических индикаторов модели носит относительный характер (темпы роста, удельные веса, показатели динамики) и вычисляется непосредственно по данным публичной отчётности компаний. Благодаря этому индикаторы разных компонентов приводятся к сопоставимому виду и пригодны для последующего нормирования относительно эталона. Исключением выступает интеллектуальный компонент, прямое стоимостное измерение которого по нефтяным компаниям затруднено и требует отдельного методического решения, рассмотренного ниже. Обобщённое структурно-логическое представление модели, раскрывающее связь ресурсного «входа» инновационного потенциала и результативного «выхода» инновационной зрелости, дано на рисунке 1.

² Составлено автором.

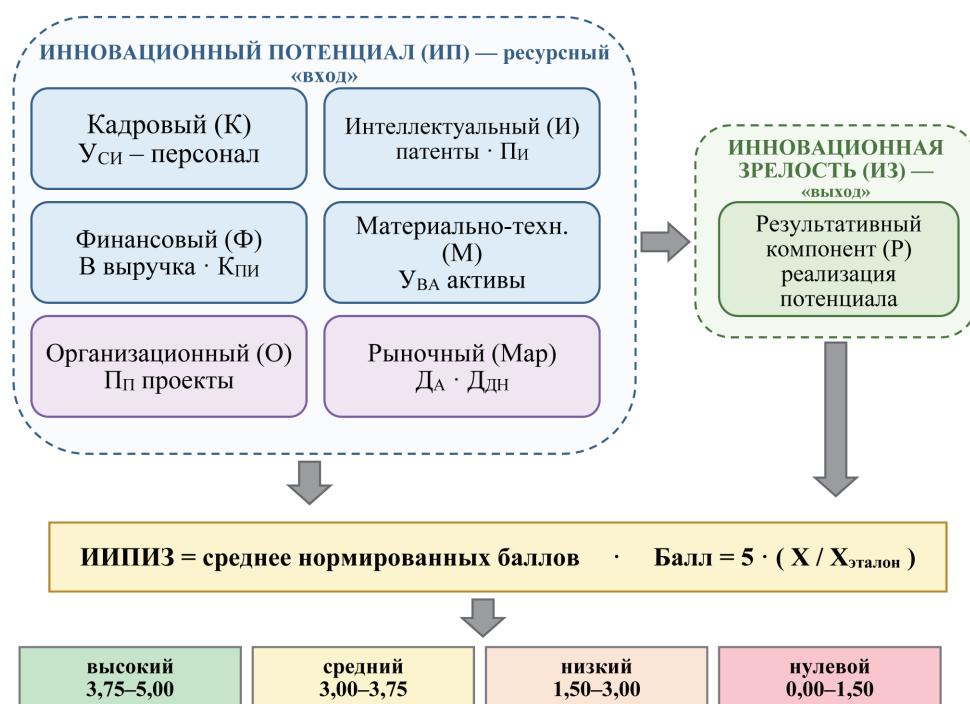


Рисунок 1 – Структурно-параметрическая модель инновационного потенциала и инновационной зрелости нефтяной компании³

Особого методического пояснения требует измерение интеллектуального компонента. Российские нефтяные компании не раскрывают абсолютные затраты на исследования и разработки в публичной отчетности, что обусловлено в том числе особым режимом раскрытия информации, введенным в 2022 году⁴. В этих условиях прямое измерение указанных затрат по выборке компаний невозможно. Поэтому в модели данный индикатор операционализируется через патентную активность компании по данным открытого реестра Федеральной службы по интеллектуальной собственности, а её балльная оценка выставляется по пятибалльной экспертной шкале на основе числа зарегистрированных патентов и заявок. Такая операционализация методически правомерна, поскольку патентная активность непосредственно отражает результаты затрат на исследования и разработки и одновременно удовлетворяет требованию независимости источника информации [10, с. 3225]. Замена прямого стоимостного показателя результирующим показателем патентной активности составляет один из элементов научной новизны предложенной модели.

Порядок расчёта девяти аналитических индикаторов модели и источники исходных данных систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 – Аналитические индикаторы параметрической модели: алгоритмы расчёта и источники данных⁵

Аналитический индикатор	Алгоритм расчёта	Источник данных
Прирост выручки (В)	$B = \text{Выр}_m / \text{Выр}_б$	Консолидированная финансовая отчётность по МСФО
Динамика числа акционеров (Д _А)	$D_A = A_m / A_б$	Годовой отчёт компании
Динамика добычи (Д _{ДН})	$D_{ДН} = H_m / H_б$	Операционная отчётность, годовой отчёт
Удельный вес внеоборотных активов (У _{ВА})	$U_{ВА} = BA / A$	Бухгалтерский баланс

³ Составлено автором.

⁴ Об особенностях раскрытия и предоставления информации, подлежащей раскрытию: постановление Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 г. № 351.

⁵ Составлено автором.

Патентная активность (ПА)	Балл по пятибалльной экспертной шкале (число патентов и заявок)	Открытый реестр Роспатента
Доля продаж инновационной продукции ($K_{пи}$)	$K_{пи} = ОП_{и} / ОП$	Годовой отчёт, программа инновационного развития
Удельный вес инновационно активного персонала ($У_{си}$)	$У_{си} = СИ / С$	Годовой и социальный отчёт
Публикационная активность ($П_{и}$)	Подсчёт публикаций по открытым научным базам	Корпоративные научные издания
Число реализованных инновационных проектов ($П_{п}$)	Подсчёт по корпоративным данным	Годовой отчёт, программа инновационного развития

Как показывает таблица 2, все девять аналитических индикаторов рассчитываются по данным публичной отчётности компаний, что обеспечивает воспроизводимость и проверяемость оценки.

Обобщающим результатом модели выступает интегральный показатель – индекс инновационного потенциала и инновационной зрелости (ИИПИЗ), рассчитываемый как среднее арифметическое балльных оценок индикаторов, раскрытых для оцениваемой компании, по формуле (1):

$$ИИПИЗ = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Балл_i \quad (1)$$

где Балл_i – балльная оценка i-го индикатора;

n – число индикаторов, раскрытых для оцениваемой компании (при полном раскрытии n = 9).

Усреднение по фактически наблюдаемым показателям предотвращает искусственное занижение оценки компаний с неполным раскрытием отчётности. Для таких компаний индекс носит ориентировочный характер и используется, прежде всего, для отнесения к уровню инновационной зрелости. Индикаторы агрегируются с равными весами: при отсутствии теоретически обоснованных оснований для их дифференциации равные веса обеспечивают прозрачность и воспроизводимость оценки в соответствии с практикой построения сводных индикаторов [11, с. 2245].

Принципиальное значение имеет порядок присвоения баллов. В ранее опубликованных работах балльная оценка осуществлялась на основе ранжирования компаний [9, с. 94], отражающего лишь относительное расположение компаний без учёта действительной величины различий между ними. В настоящем исследовании предложен метод нормирования относительно эталонного значения по формуле (2):

$$Балл_i = 5 \cdot \frac{X_i}{X_{эт}} \quad (2)$$

где X_i – фактическое значение индикатора по i-й компании;

X_{эт} – его наилучшее (эталонное) значение по совокупности оцениваемых компаний.

При таком подходе компания с наилучшим значением получает пять баллов, а оценки остальных компаний пропорциональны действительной величине их отставания от эталона. Полученное значение индекса ИИПИЗ интерпретируется по шкале четырёх уровней – высокого (от 3,75 до 5,00 балла), среднего (от 3,00 до 3,75), низкого (от 1,50 до 3,00) и нулевого (от 0,00 до 1,50). Граничные значения относятся к более высокому из смежных уровней. Тем самым индекс ИИПИЗ носит характер сравнительной отраслевой оценки, позиционируя компанию относительно лучших практик отрасли, а не относительно абсолютной шкалы. Усовершенствование порядка балльной оценки на основе нормирования относительно эталона, опирающееся на методологию построения сводных индикаторов, повышает аналитическую состоятельность оценки по сравнению с ранговым подходом.

Апробация модели и интерпретация результатов на выборке российских нефтяных компаний

Модель апробирована на выборке из двенадцати российских нефтяных компаний, различающихся масштабом деятельности и полнотой раскрытия отчётности. Наряду с вертикально интегрированными нефтяными компаниями в выборку включены крупные производители углеводородов, формирующие отраслевые ориентиры. По признаку доступности данных в составе выборки выделена группа А с наиболее полным раскрытием. Эталонные значения индикаторов формируются по всей выборке и

используются при нормировании. Применение модели рассмотрим на примере ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина. Пошаговый расчёт балльных оценок по девяти аналитическим индикаторам – от фактического значения к нормированному относительно эталона баллу – приведён в таблице 3. Сумма баллов составила 38,48, а индекс ИИПИЗ – 4,28, что соответствует высокому уровню инновационного потенциала и инновационной зрелости. Следует отметить, что лидерство компании обеспечивается, прежде всего, интеллектуальной составляющей, в частности высокой патентной активностью, а не масштабом выручки. Это подтверждает способность модели улавливать качественные различия в потенциале компаний, которые остаются скрытыми при оценке по абсолютным финансовым показателям [6].

Таблица 3 – Пошаговый расчёт индекса ИИПИЗ для ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина⁶

Аналитический индикатор	Факт. значение X	Эталон X _{эт} (компания)	Балл = 5 · X / X _{эт}
Прирост выручки	1,278	1,278 (Татнефть)	5,00
Динамика числа акционеров	1,20	1,27 (Роснефть)	4,72
Динамика добычи	0,959	1,113 (НОВАТЭК)	4,31
Удельный вес внеоборотных активов	0,573	0,830 (НОВАТЭК)	3,45
Патентная активность	5,00	5,00 (Татнефть)	5,00
Доля продаж инновационной продукции	0,60	0,90 (ИНК)	3,33
Удельный вес инновационно активного персонала	1,41	1,55 (Роснефть)	4,55
Публикационная активность	50	80 (Роснефть)	3,12
Реализованные инновационные проекты	3	3 (Роснефть)	5,00
Индекс ИИПИЗ (38,48 / 9)			4,28

Сопоставимость и проверяемость оценки обеспечиваются её применением к компаниям с наиболее полным и однородным раскрытием отчётности за один и тот же период. В таблице 4 приведены балльные оценки по всем девяти индикаторам и итоговый индекс для четырёх вертикально интегрированных нефтяных компаний группы А.

Таблица 4 – Балльные оценки аналитических индикаторов и индекс ИИПИЗ нефтяных компаний группы А (полное раскрытие, сопоставимый период)⁷

Индикатор (балл)	Роснефть	Газпром нефть	Татнефть	ЛУКОЙЛ
Прирост выручки	4,33	4,55	5,00	4,26
Динамика числа акционеров	5,00	3,94	4,72	4,13
Динамика добычи	4,27	4,73	4,31	4,37
Удельный вес внеоборотных активов	4,78	4,93	3,45	3,87
Патентная активность	4,50	4,00	5,00	4,00
Доля продаж инновационной продукции	3,89	4,17	3,33	3,89
Удельный вес инновационно активного персонала	5,00	3,74	4,55	4,00
Публикационная активность	5,00	3,75	3,12	2,50
Реализованные инновационные проекты	5,00	5,00	5,00	5,00
Индекс ИИПИЗ	4,64	4,31	4,28	4,00
Уровень инновационной зрелости	высокий	высокий	высокий	высокий

Сопоставление по отдельным индикаторам показывает, что высокого уровня компании достигают за счёт разных компонентов инновационного потенциала: ПАО «НК «Роснефть» – прежде всего, за счёт интеллектуального и кадрового компонентов (публикационная активность и удельный вес инновационного персонала – по 5,00 балла), а ПАО «Татнефть» – за счёт финансового и интеллектуального компонентов (прирост выручки и патентная активность – по 5,00 балла). Тем самым модель формирует

⁶ Составлено автором. Патентная активность приведена в баллах по пятибалльной экспертной шкале на основе числа патентов и заявок по данным Роспатента, в отличие от расчётных индикаторов.

⁷ Составлено автором по данным годовой и консолидированной финансовой отчётности рассматриваемых компаний, реестров Федеральной службы по интеллектуальной собственности и системы раскрытия информации на e-disclosure.ru за 2024 год.

различимую градацию индекса ИИПИЗ – от 4,64 до 4,00 балла – и указывает на её источники. На полной выборке из двенадцати компаний значения индекса охватывают все четыре уровня шкалы – от 4,64 до 1,43 балла.

Распределение всей выборки по уровням инновационной зрелости представлено на рисунке 2. Высокого уровня достигают пять компаний – ПАО «НК «Роснефть» (4,64), ПАО «Газпром нефть» (4,31), ПАО «Татнефть» (4,28), ПАО «НОВАТЭК» (4,04) и ПАО «ЛУКОЙЛ» (4,00). Средний уровень показала ПАО АНК «Башнефть» (3,16). К низкому уровню отнесены пять компаний – ПАО «Сургутнефтегаз» (2,89), АО «Иркутская нефтяная компания» (2,85), ОАО «Удмуртнефть» (1,74), АО «Зарубежнефть» (1,59) и ПАО НГК «Славнефть» (1,50). Нулевой уровень зафиксирован у ПАО «РуссНефть» (1,43). Тем самым индекс ИИПИЗ обеспечивает содержательную дифференциацию компаний по всему диапазону инновационной зрелости.

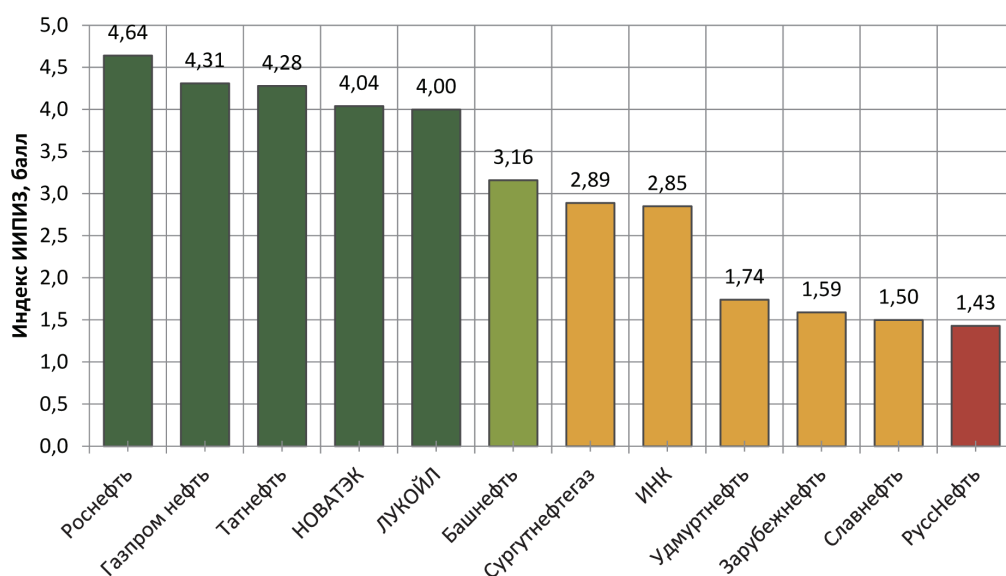


Рисунок 2 – Значения индекса ИИПИЗ и уровни инновационной зрелости компаний выборки⁸

Полученное распределение содержательно согласуется с независимыми представлениями об инновационной активности отрасли. Верхний диапазон формируют вертикально интегрированные компании с развитой сетью научно-технических центров и наибольшей патентной активностью, тогда как в нижней части выборки закономерно оказываются компании с ограниченным раскрытием отчётности и меньшими масштабами инновационной деятельности. Совпадение расчётной градации с фактически наблюдаемым отраслевым лидерством свидетельствует о содержательной (конструктивной) валидности модели, а не только о её формальной различительной способности. При этом модель фиксирует не абсолютный масштаб компании, а качество использования её потенциала: компания-лидер опережает конкурентов за счёт интеллектуальной и финансовой составляющих, а не за счёт объёма выручки. Тем самым модель выполняет диагностическую функцию, указывая, за счёт каких компонентов формируется или утрачивается инновационная зрелость, что и определяет её управленческую ценность.

Заключение

Основным результатом исследования стала параметрическая модель, которая переводит оценку инновационного потенциала нефтяной компании из набора разрозненных финансовых показателей в единую систему измеримых индикаторов, увязанных с компонентной структурой потенциала. В отли-

⁸ Составлено автором по данным годовой и консолидированной финансовой отчётности компаний, реестра Роспатента и системы раскрытия информации на e-disclosure.ru за 2023–2024 годы.

чие от существующих методик, модель не только ранжирует компании, но и раскрывает источники их инновационной зрелости – показывает, за счёт каких именно компонентов она формируется, что и составляет её главную практическую ценность.

Апробация на выборке из двенадцати российских нефтяных компаний подтвердила состоятельность модели. Интегральный индекс ИИПИЗ дифференцировал компании по всему диапазону инновационной зрелости – от 4,64 до 1,43 балла – и охватил все четыре её уровня. Полученная градация совпала с фактическим отраслевым лидерством, что свидетельствует о содержательной валидности оценки. При этом расчёт показал, что высокий уровень зрелости определяется качеством использования потенциала – интеллектуальной и финансовой составляющими, а не масштабом компании.

Достигнутый результат обеспечен двумя методическими решениями. Первое – операционализация непубличного показателя затрат на исследования и разработки через патентную активность, что снимает проблему закрытости корпоративных данных. Второе – нормирование балльных оценок относительно отраслевого эталона, отражающее действительную величину различий между компаниями. Предложенная модель пригодна для самодиагностики инновационного потенциала нефтяных компаний и отраслевого мониторинга, а её дальнейшее развитие связано с введением весовых коэффициентов и переходом к устойчивому отраслевому эталону.

Список литературы

1. *Верецкий В.В.* Тенденции инновационного развития международных нефтегазовых компаний // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 5. – С. 3269–3284.
2. *Захарова Е.В., Митякова О.И.* Оценка инновационного потенциала предприятия с учётом цифровизации экономики // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 1653–1666.
3. *Черевко М.А., Лукьяненко П.П., Лигай А.А.* Анализ инновационного развития предприятий нефтедобывающего сегмента в контексте глобальных отраслевых вызовов // Экономика и управление инновациями. – 2024. – № 3. – С. 59–69.
4. *Мурадвердиева Л.А.* Инновационные процессы в нефтяной промышленности Азербайджана: сдерживающие факторы и условия развития // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 8319–8332.
5. *Беулин И.Л.* Инновационная экономическая оценка производственной деятельности нефтегазовых компаний с учётом регионального размещения // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 2. – С. 1023–1040.
6. *Саидбеков Ш.Ю.* Инновационный потенциал нефтяных компаний: специфика компонентов и формирование предметной области оценки // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – № 4. – С. 25–30.
7. *Устинова Л.Н., Абдуханова Н.Г., Ермолаева Д.А.* Типология инновационного потенциала предприятия // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3451–3464.
8. *Саидбеков Ш.Ю., Дмитренко И.Н.* Состояние и перспективы реализации стратегий инновационного развития компаний нефтяной промышленности // Финансовый бизнес. – 2024. – № 4. – С. 41–45.
9. *Альберто Г.Э., Армандо М.П.* Пути совершенствования систем управления инновационным развитием организаций нефтяной промышленности // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 10. – С. 94–98.
10. *Азиева Р.Х.* Оценка экономического эффекта от использования цифровых технологий в нефтегазовой отрасли // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 8. – С. 3225–3240.
11. *Петрова И.Е., Козлова О.А.* Методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 2245–2256.

References

1. *Vereckij V.V.* Tendencii innovacionnogo razvitiya mezhdunarodnyh neftegazovyh kompanij // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2025. – T. 15, № 5. – S. 3269–3284.
2. *Zaharova E.V., Mityakova O.I.* Ocenka innovacionnogo potenciala predpriyatiya s uchyotom cifrovizacii ekonomiki // Voprosy innovacionnoj ekonomiki. – 2020. – T. 10, № 3. – S. 1653–1666.

3. *Cherevko M.A., Luk'yanenok P.P., Ligaj A.A.* Analiz innovacionnogo razvitiya predpriyatij nefte dobyvayushchego segmenta v kontekste global'nyh otraslevykh vyzovov // *Ekonomika i upravlenie innovatsiyami*. – 2024. – № 3. – S. 59–69.
4. *Muradverdieva L.A.* Innovatsionnye processy v neftyanoy promyshlennosti Azerbajdzhana: sderzhivayushchie faktory i usloviya razvitiya // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. – 2024. – T. 14, № 12. – S. 8319–8332.
5. *Beilin I.L.* Innovatsionnaya ekonomicheskaya ocenka proizvodstvennoj deyatel'nosti neftegazovykh kompanij s uchyotom regional'nogo razmeshcheniya // *Voprosy innovatsionnoj ekonomiki*. – 2020. – T. 10, № 2. – S. 1023–1040.
6. *Saidbekov Sh.Yu.* Innovatsionnyj potencial neftyanykh kompanij: specifika komponentov i formirovanie predmetnoj oblasti ocenki // *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii*. – 2025. – № 4. – S. 25–30.
7. *Ustinova L.N., Abduhanova N.G., Ermolaeva D.A.* Tipologiya innovatsionnogo potenciala predpriyatiya // *Kreativnaya ekonomika*. – 2020. – T. 14, № 12. – S. 3451–3464.
8. *Saidbekov Sh.Yu., Dmitrenko I.N.* Sostoyanie i perspektivy realizatsii strategij innovatsionnogo razvitiya kompanij neftyanoy promyshlennosti // *Finansovyy biznes*. – 2024. – № 4. – S. 41–45.
9. *Al'berto G.E., Armando M.P.* Puti sovershenstvovaniya sistem upravleniya innovatsionnym razvitiem organizatsij neftyanoy promyshlennosti // *Finansovye rynki i banki*. – 2021. – № 10. – S. 94–98.
10. *Azieva R.H.* Ocenka ekonomicheskogo efekta ot ispol'zovaniya cifrovyykh tekhnologij v neftegazovoj otrasli // *Kreativnaya ekonomika*. – 2022. – T. 16, № 8. – S. 3225–3240.
11. *Petrova I.E., Kozlova O.A.* Metodicheskie podhody k ocenke konkurentosposobnosti organizatsij // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. – 2025. – T. 15, № 4. – S. 2245–2256.

Статья поступила в редакцию: 29.06.2026

Received: 29.06.2026

Статья принята к публикации: 17.08.2026

Accepted: 17.08.2026

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Мельникова Елена Викторовна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: melena6921@mail.ru

¹Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М.Ф. Решетнева, г. Красноярск, Россия

Показана значимость поддержания высокой внутренней мотивации персонала как долгосрочного фактора успешности технологических изменений. Потребности инновационного развития экономики требуют развития трансфессиональных навыков, креативности, проактивности, инновационной вовлеченности и восприимчивости персонала, а от систем управления – гибкости, «тонкой настройки». Недостаток внимания к вопросам управления внутренней мотивацией и ограничения теоретического поля во многом объясняются многоуровневостью и междисциплинарностью феномена. Представлена палитра взглядов на соотношение внешней и внутренней мотивации. Кейс-анализ показал, что используемые подходы к оценке мотивации, без разделения на внешнюю и внутреннюю, ориентированы на получение краткосрочных эффектов, скорее, ассоциированы с внешней мотивацией. Усиление внешних экономических стимулов может в перспективе снижать внутреннюю мотивацию. Предлагаемый механизм управления мотивацией основан на выделении подпроцессов и уровней рассмотрения мотивации, единстве средовой (ценностной) и субъект-объектной (ситуационной) парадигм управления. При значительном прикладном интересе к ценностному управлению мотивацией, на поведенческом уровне можно наблюдать значительную «мертвую зону», без возможностей прямого управления. Определены целевые компетенции, реализуемые преимущественно через внутреннюю мотивацию. Предложены принципы управления внутренней мотивацией.
Ключевые слова: внутренняя мотивация, инновационная активность, механизм управления, ценности, технологические изменения, управление мотивацией, персонал

A MECHANISM FOR MANAGING STAFF INTRINSIC MOTIVATION IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL CHANGE

Melnikova E.V.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: melena6921@mail.ru

¹Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia

The importance of maintaining the staff's high intrinsic motivation is demonstrated as a long-term factor for the success of technological change. The requirements of innovative economic development call the cultivation of transprofessional skills, creativity, proactivity, innovative engagement, and receptivity among staff, while management systems need flexibility and fine-tuning. The lack of attention to intrinsic motivation management and the limitations of the theoretical framework are largely due to the multi-level and interdisciplinary nature of the phenomenon. A spectrum of perspectives on the relationship between extrinsic and intrinsic motivation is presented. A case study revealed that approaches to assessing motivation, without distinguishing between extrinsic and intrinsic, are focused on short-term effects and are more likely to favor extrinsic motivation. Strengthening external economic incentives can reduce intrinsic motivation in the long term. The proposed motivation management mechanism is based on identifying subprocesses and levels of motivational analysis, integrating environmental (value-based) and subject-object (situational) management paradigms. Despite the significant applied interest in value-based motivation management, a considerable "dead zone" can be observed at the behavioral

level, with no opportunities for direct management. Target competencies, realized primarily through intrinsic motivation, are identified. Principles for managing intrinsic motivation are proposed.

Keywords: intrinsic motivation, innovative activity, management mechanism, values, technological change, motivation management, staff

Введение

Необходимость поддержания определенного уровня внутренней мотивации связана как с конечностью ресурсов для внешнего стимулирования, так и с потребностью в поддержании интереса к труду, гарантировании выполнения работы независимо от внешних обстоятельств, развитии инициативы и инновационной активности, столь значимых в эпоху технологических изменений. Сложившийся подход к диагностике и решению проблем внутренней мотивации заключается в привлечении на коммерческой основе внешних консультантов, проведении индивидуального тестирования и выполнении рекомендаций. Проблема состоит не столько в затратности такого подхода, сколько в определении необходимости и круга работников для такой поддержки.

Между тем массовые исследования демонстрируют большую значимость внутренней мотивации в выполнении поставленных задач (58 %)¹, падение значения похвалы (с 46 % опрошенных в 2010 году до 37 % в 2026 году) и саморазвитие как ведущий мотив (40 % опрошенных)². Согласно другому исследованию, зарплата хотя и называется главным мотивом, но всего для 25 % опрошенных³. Последние исследования⁴ показали, что за относительно короткий период 2023–2026 годов наблюдается значительная эволюция структуры мотивации в пользу внутренних факторов с очевидной рекомендацией работодателям по персонализации мотивационных пакетов.

Отчетливая и динамичная по скорости тенденция к росту значимости внутренней мотивации сопровождается, по данным Detech Group⁵, в сравнении данных 2020 и 2024 годов, выгоранием, накоплением усталости от изменений, дефицитом проактивности, что в целом ограничивает возможности руководителей в управлении мотивацией и снижает релевантность прошлого управленческого опыта в этой сфере. Актуальность проблемы носит не ситуационный или среднесрочный характер, а укладывается в долгосрочные тренды технологического развития.

В условиях технологических изменений необходимы трансфессионалы, умеющие переходить границы профессии [1, с.140], и только обучением этого не добиться, нужна внутренняя мотивация, нацеленность на саморазвитие. Без сильной внутренней мотивации персонала трудно достичь осознанности при проведении стратегических изменений и внедрении инноваций, обеспечить лояльность на уровне вовлеченности и приверженности, сформировать паттерны безопасного и ответственного трудового поведения.

Цель данного исследования – показать возможности внутренней мотивации в решении сложных управленческих проблем и предложить механизм управления внутренней мотивацией работников в условиях технологических изменений.

Традиционно проблемы внутренней мотивации рассматриваются на уровне отдельного индивида, с позиции самомотивации, с привлечением инструментария психологии, либо в контексте личност-

¹ РБК. Тренды. Для 58 % россиян главной мотивацией является забота о будущем. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/684fdc879a79477176e86614> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

² Польская К. 40 % россиян мотивирует работать не руководство, а стремление к саморазвитию: критика помогает лишь 7 % сотрудников. – 2026. – 19 января. – URL: <https://rb.ru/news/40-rossiyan-motiviruet-rabotat-ne-rukovodstvo-stremlenie-k-samorazvitiyu-kritika-pomogaet-lish-7-sotrudnikov/> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

³ Поздеева Е. Что тревожит и мотивирует работников в 2025 году. – 2025. – 07 ноября. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/chto-trevozhit-i-motiviruet-rabotnikov-v-2025-godu-20251107-1942/> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ Поклад В.А. Мотивация сотрудников и рынок труда России в 2026 году: переход к новой парадигме управления персоналом. – 2026. – 09 февраля. – URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/motivatsiya-sotrudnikov-i-rynok-truda-rossii-v-2026-godu-perekhod-k-novoy-paradigme-upravleniya-pers/#link5> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

⁵ Мотивация представителей разных поколений: отличительные особенности и общие черты // Detech-group. – Москва, 2024. – URL: <https://www.detech-group.ru/wp-content/uploads/issledovanie-motivaczii-2024-1-1.pdf> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

ных мотивообразующих факторов [2, с. 93]. Между тем потенциал возможностей внутреннего мотивирования весьма широк и важно создать условия для его задействования в практике управления персоналом. Научная новизна работы заключается в подходе к изучению внутренней мотивации в единстве уровней рассмотрения, с учетом эффекта «сверхоправдания», с выделением подпроцессов (формирование – поддержание – регулирование). Это позволило преодолеть фрагментацию в исследовательском поле и предложить целостный механизм управления внутренней мотивацией в единстве ценностных и ситуативных аспектов с дозированной персонализацией.

Феномен внутренней мотивации: междисциплинарный дискурс

Для исследования феномена внутренней мотивации и систематизации теоретических взглядов применялись метод анализа литературы и кейс-метод. В качестве методологической основы исследования использован системный подход, типология экономических систем Г.Б. Клейнера, с выделением средового, объектного, процессного и проектного управления. Логический анализ взглядов отечественных и зарубежных специалистов, теорий мотивации позволил сформировать представление о внутренней мотивации как о сложном явлении, требующем междисциплинарного подхода к определению теоретической базы исследования.

В обзоре эволюции представлений о мотивации показано общее и особенное в отечественной и зарубежной научной мысли [3]. Акцент в зарубежных исследованиях сделан на целях индивидуума, рекурсивном эффекте и самомотивации; деятельностный подход в отечественных работах предполагает, что внутренняя мотивация формируется под влиянием опыта, а значит, обладает определенной отраслевой и профессиональной спецификой.

Подробный междисциплинарный анализ позволил представить широкую палитру взглядов на дихотомию внешней и внутренней мотивации:

- разделение внешних и внутренних детерминант поведения;
- соотношение социально обусловленного и личностно необходимого;
- противопоставление сознательного и инстинктивного;
- удовлетворение первичных и вторичных потребностей;
- соотношение средств и целей или два типа таких соотношений⁶;
- несовпадение эмпирической сферы и сферы ценностей⁷;
- различие в причинах действий (внутренняя мотивация – «ради удовольствия», внешняя – все другие причины).

В целом идея о необходимости разделения мотивации на внешнюю и внутреннюю признается в большинстве изученных работ. В частности, проводятся исследования возрастной динамики внешних и внутренних мотивов⁸. При этом объективность дифференциации внешней и внутренней мотивации нейрофизиологами пока не подтверждается. Признается ситуационность мотивации, то есть одни и те же действия конкретного индивида могут быть обусловлены разными мотивами в разных ситуациях. Представление о внешних мотиваторах как о средствах достижения внутренне обусловленных целей и, как следствие, об обязательном присутствии внутренних мотивов также преобладает, хотя есть и обратное допущение, что подвергает сомнению необходимость разделения мотивации на внешнюю и внутреннюю⁹. Мотивы могут быть изучены и с позиции временной перспективы, причем более отдаленные во времени цели, как правило, имеют большую ценность. Предложенный Ж. Нюттен метод мотивационной индукции (незаконченных предложений) позволяет изучать и содержание внутренних мотивов, и темпоральный фактор.

⁶ Нюттен Ж. Мотивация, действия и перспектива будущего / под ред. Д.А. Леонтьева. – Москва: Смысл, 2004. – 608 с.

⁷ Гайнутдинова Е.В. Внешняя и внутренняя обусловленность мотивации // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2015. – № 4 (45). – С. 299–305.

⁸ Прохорова М.В., Прохоров В.М. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2015. – Т. 8, № 3. – С. 57–64.

⁹ Нюттен Ж. Мотивация, действия и перспектива будущего / под ред. Д.А. Леонтьева. – Москва: Смысл, 2004. – 608 с.

В иерархии мотивов А.Н. Леонтьева¹⁰ приоритет отдан внутренним (смыслообразующим) мотивам, которые по значимости имеют более высокий ранг, чем внешние положительные и тем более чем внешние отрицательные мотивы. Кроме того, доказано, что чрезмерное усиление внешних мотивов ведет к существенному снижению внутренней мотивации, вплоть до ее отсутствия.

В полной мере интерес к внутренней мотивации при более осознанном позиционировании по отношению к внешней¹¹ сформировался в последней четверти XX века, по мере развития социокогнитивных исследований, личностно ориентированного подхода. В соавторстве Э. Деси и Р.М. Райана разработана теория самодетерминации¹², основные положения которой сводятся к следующему:

- выделяются три базовых взаимосвязанных потребности (автономии, компетентности, связанности), удовлетворение которых и обеспечивает внутреннюю мотивацию;
- внутренняя мотивация считается высшей формой мотивации и как бы вырастает из внешней по мере увеличения автономности, авторы предлагают своеобразную шкалу (континуум) самоопределения, от амотивации до внутренней мотивации, от фрустрации базовых потребностей к их полному удовлетворению [4];
- внешняя мотивация представлена в четырех формах, в зависимости от меры внутреннего принятия внешних мотивов.

Отметим, что анализ литературы продемонстрировал весьма умеренный интерес отечественных исследователей к прикладным возможностям теории самоопределения, несмотря на безусловную научную обоснованность, эмпирическое подтверждение в разных культурах и общую глубину рассмотрения вопросов мотивации. Возможно, это обусловлено тем, что теория отражает психологический подход к изучению мотивации и слабо представлена в литературе по менеджменту и управлению персоналом. Бизнес-сообщество в нашей стране не знакомо в основной своей массе с выводами теории и, как следствие, недооценивает возможности внутренней мотивации. По сути, это признак отставания в практическом применении. Теория самоопределения и сам феномен внутренней мотивации остаются предметом изучения для психологов, но не управленцев. Между тем базовые потребности теории самодетерминации совместно или по отдельности рассматриваются как значимые для инновационного процесса, в частности, автономия работников рассматривается как важный фактор успешного внедрения инноваций, а мотивационная компетентность руководителя – как условие управляемого горизонтального взаимодействия [1, с. 26].

Среди исследований в парадигме поведенческого подхода в контексте данной работы представляет интерес концепция мотивационных сбоев [5], под которыми понимается алогичная, парадоксальная реакция работника на стимулы, предлагаемые системой управления. Если следовать дихотомии «внешняя – внутренняя мотивация» в смысловых границах, с которыми, безусловно, можно спорить, то мотивационный сбой есть проявление внутренней мотивации или результат их противопоставления. Проблема последствий мотивационных сбоев (без прямого использования термина) нашла отражение в ранних работах автора, в частности, посвященных вопросам культуры безопасности и феномену сопротивления персонала, лояльности персонала, абсентеизма; в целом представляется весьма актуальным ракурсом изучения проблем управления внутренней мотивацией персонала.

Управление внутренней мотивацией: ограничения и проблемы

Теоретический анализ позволил сделать ряд выводов. Внешнюю и внутреннюю мотивацию принято противопоставлять [6], хотя и признается значимость внутренней мотивации. Значительный научный интерес к измерению уровня мотивации не сопровождается разработкой целостных механизмов формирования и задействования в управлении возможностей внутренней мотивации. Достигнутое автором понимание сложности и многогранности феномена во многом объясняет недостаток прикладных исследований в области управления внутренней мотивацией персонала.

¹⁰ Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – Москва: Смысл, 2004. – 352 с.

¹¹ Ryan R.M., Deci E.L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions // Contemporary Educational Psychology. – 2000. – Vol. 25, No. 1. – P. 54–67.

¹² Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. – New York: Guilford Publications, 2017. – 756 p.

В целом теоретическое поле исследования мотивации имеет ряд ограничений: размытость атрибутов понятия «мотивация» (состояние/процесс, автономная/контролируемая и т.п.); сложность измерения; многоуровневость феномена (нейрофизиологический, психологический, поведенческий, управленческий уровни) и, как следствие, междисциплинарность исследований и противоречивость выводов.

Попытка автора бегло охватить все уровни рассмотрения мотивации привела к интересному наблюдению: как правило, нейротеоории рассматривают мотивацию в динамическом аспекте, как процесс, в психологии это скорее состояние, на поведенческом уровне – процесс, на управленческом – и состояние, и процесс, с множеством упрощенных шаблонов, очевидно пришедших с более глубинных уровней. В рамках данного исследования стоит задача разработать гибкий механизм управления внутренней мотивацией, не противоречащий постулатам более глубинных уровней, понятный для руководителя.

Принимая во внимание неоднозначность предметного поля исследования, будем исходить из необходимости выделения феномена внутренней мотивации с позиций управления. Под внутренней мотивацией будем понимать систему мотивов и фактор обеспечения эффективной, инициативной и производительной деятельности работника, обусловленный мотивационной структурой личности, его ценностями и потребностями, раскрытие которого предполагает синергию внешней и внутренней мотивации и «тонкую настройку» механизма управления мотивацией персонала.

Изучение опыта крупных компаний в области совершенствования систем мотивации показал, что в значительной мере реализуются ценностные аспекты управления внутренней мотивацией. Вопросы развития внутренней мотивации встраиваются в процесс реализации стратегии через феномены человеческого капитала и корпоративной социальной ответственности, в частности, подчеркивается важность ответственности работников за результаты труда и собственное будущее, вовлеченности¹³.

Так, ценности ОАО «РЖД» включают уважение и значимость человека, партнерство и открытость инновациям¹⁴. В связке с ценностным контекстом компании сформулирована модель корпоративных компетенций 5К+Л (корпоративность, клиентоориентированность, компетентность, качество и безопасность, креативность, лидерство), а проблемы реализации целевой модели компетенций ассоциированы именно с внутренней мотивацией. В исследовании причин опасных действий работников в ОАО «РЖД» (а обеспечение безопасности согласовано и с ценностями, и со стратегией компании) по методике «четырёх отрицаний» («не может – не обеспечен – не умеет – не хочет»), оказалось, что в 55 % причина – в нежелании соблюдать требования безопасности¹⁵. И именно эта причина лежит вне прямого, субъект-объектного воздействия со стороны руководства, при этом компания несет затраты на обучение, инструктаж, ассессмент, организацию медосмотров и т.д., то есть на борьбу со всеми другими причинами.

Пересмотр ценностей ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2024 году с сокращением их списка с позиций развития внутренней мотивации представляется нам неудачным. Первоначальный список включал 6 пунктов (надёжность, ответственность, эффективность, развитие, профессионализм, сотрудничество), пять из которых так или иначе ассоциируются с внутренней мотивацией и поддерживают проактивное поведение и вовлеченность. Обновленный список (эффективность, безопасность, забота о людях) скорее поддерживают ощущение зависимости от менеджмента и исполнительскую дисциплину.

В списке ценностей компании «Полус» (эффективность, безопасность, развитие, сотрудничество) две последние позиции поддерживают внутреннюю мотивацию. В целом внешний наблюдатель может судить о мотивации в основном по декларируемым ценностям и отзывам работников. Ситуация в отдельных подразделениях не наблюдаема, однако определенным сигналом несовпадения ценностей являются случаи нежелания работников переходить в другое подразделение или должность [7], особенно если предполагается рост вознаграждения.

¹³ Михалкина Е.В., Михалкина Д.А. Подходы и механизм управления мотивацией и вовлеченностью работников // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2017. – № 4. – С. 49–56.

¹⁴ Кодекс деловой этики ОАО «Российские железные дороги». Распоряжение ОАО «РЖД» от 18.07.2023 № 1792р. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9263/page/105104?id=961> (дата обращения: 25.01.2026). – Текст: электронный.

¹⁵ Лошкова А.С., Федорова Н.В. Перспективные способы мотивации работающих в различных хозяйствах Восточно-Сибирской железной дороги к безопасному труду // Молодая наука Сибири. – 2020. – № 3 (9). – URL: <https://mnv.irknps.ru/perspektivnye-sposoby-motivacii-rabotayushchih-v-razlichnykh-hozyaystvakh-vostochno-sibirskoy> (дата обращения: 28.03.2026). – Текст: электронный.

Успешный опыт «тонкой настройки» системы управления персоналом в части обеспечения лояльности, вовлеченности работников представлен в ранней работе автора. Высшие уровни лояльности (вовлеченность, приверженность) формируются в рамках внутренней мотивации и в согласовании со стратегическими целями компании. Целевые типы мотивации определялись в разрезе профессиональных групп работников. Как правило, улучшение мотивационной структуры персонала ассоциируется со снижением доли лиц с люмпенизированным типом мотивации. Эмоциональная и нормативная формы лояльности могут рассматриваться как проявление внутренней мотивации и основой одной из динамических способностей организации, дающих ей стратегические преимущества.

Отметим, что существующие методики оценки мотивации в явном виде не разделяют мотивы на внешние и внутренние. Например, опросник DEEP Drivers компании Detech позволяет выявлять ведущие мотиваторы и демотиваторы в разрезе 15 факторов, сгруппированных в 5 блоков (достижение, условия, работа, коммуникация, уважение)¹⁶. За каждым из факторов можно обнаружить ценностные ориентиры, взаимозависимые, ненаблюдаемые, а иногда и неосознаваемые работниками. Используется опросник в оценке персонала и развитии организационной культуры. Методика диагностики мотивации Перформер позволяет сопоставить мотивы и роли, представляет мотивы в виде дендрограммы, показывая их иерархию и взаимозависимость, но также не разделяет на внешние и внутренние. В целом опросные методики, реализуемые в автоматизированном режиме, дают значительную погрешность именно в силу неосознаваемости части мотивов работниками, а также стремления респондентов отвечать «правильно».

Анализ и интерпретация результатов оценки мотивации

Эмпирическая основа исследования – результаты реализации консалтинговых и исследовательских проектов, руководства курсовым и дипломным проектированием в горизонте 7 лет. Информационная база исследования включает аналитические и нормативные документы предприятий, результаты анкетирования работников и опросов руководителей, слабоструктурированные данные о системе целей, стратегии, управленческих проблемах организаций. Первичный отсев кейсов осуществлялся по критериям достаточности исходных данных и неясности значения внутренних мотивов в отрасли. В результате в выборке – кейсы 24 организаций.

По результатам опросов проблемы количественных и качественных оценок уровня мотивации представляют практический интерес для руководителей высшего звена, в первую очередь, с позиции влияния мотивации на производительность и результативность деятельности (70,83 %), среди других причин интереса – текучесть кадров (20,83 %), возможности снижения затрат на персонал (8,33 %). Уже это ведет к существенному упрощению значения феномена мотивации в практике управления, изучается лишь краткосрочная польза. Эффекты «правильной» мотивации не сводятся к результативности, более того, доказано, что очень высокий уровень мотивации, за счет сопутствующего стресса, не позволяет достичь максимума результативности. Следуя закону Йеркса – Додсона, для любого сочетания «деятельность – работник» существует оптимальный уровень мотивации, при превышении которого результативность падает. Кроме того, чем сложнее для данного работника данная деятельность, тем ниже оптимум. По десятибалльной системе оценки для сложной работы требуемый для оптимума уровень мотивации – 2–3 балла, для средней по сложности – 4–6 балла, для простой работы – 7–8 баллов [8].

Ситуационность указанной закономерности повышает актуальность исследований качественных характеристик мотивации. Одна из таких характеристик ассоциируется с вопросом соотношения внешних и внутренних мотивов. При некоторых условиях наблюдается эффект сверхоправдания или вытеснения мотивации, когда усиление внешних стимулов ведет к снижению мотивации к выполнению изначально интересной для человека работы, а восстановить внутреннюю мотивацию очень сложно. На практике этот эффект зафиксирован в 18 из 24 кейсов, проявлялся в микроменеджменте, избыточном

¹⁶ Мотивация представителей разных поколений: отличительные особенности и общие черты // Detech-group. – Москва, 2024. – URL: <https://www.detch-group.ru/wp-content/uploads/issledovanie-motivaczii-2024-1-1.pdf> (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

контроле и поиске ошибок, недостатке доверия «сверху», преобладании негативного подкрепления, избыточном количестве показателей КРІ, ухудшении уровня КРІ на фоне усиления экономического стимулирования. Между тем, эксперимент Э.Л. Деси¹⁷ показал: если внешним стимулом являются деньги, то внутренняя мотивация снижается, если внешнее подкрепление состоит в вербальном стимулировании через похвалу, то наблюдается положительное влияние на внутреннюю мотивацию.

В подавляющем большинстве кейсов (20 из 24) первоначальная постановка задачи включала движение «от личности». По результатам опросов рядового состава с использованием методик оценки мотивации к успеху, к избеганию неудач, типологической модели мотивации, акмеологического тестирования для линейных руководителей предлагалось краткое резюме мотивационной структуры личности каждого из опрошенных. Из 124 руководителей, давших обратную связь, 84,68 % отметили полное соответствие мотивационных портретов. В 5 кейсах в дальнейшем была поставлена и обратная задача, «от ситуации», суммарно эта траектория была реализована в 9 кейсах. Эта траектория исследования состояла в выявлении связей между обозначенными руководителями управленческими проблемами и структурой мотивации опрошенного персонала. Для этого формировался мотивационный портрет группы, то есть выявлялись общие/преобладающие черты мотивационной структуры с последующим сопоставлением с заявленными управленческими проблемами (таблица 1).

Таблица 1 – Примеры сопоставления мотивов и групп проблем¹⁸

Укрупненные группы управленческих проблем	Ведущая потребность	Типы мотивации				
		ЛЮ	ХО	ПА	ПР	ИН
Слабая командная работа, рассогласованность действий исполнителей	связанность	→		←		
Недостаток компетенций, отсутствие мотивации к обучению	компетентность	→			→	
Низкая инициативность, нежелание принимать ответственность	автономия	→	←			
ЛЮ – люмпенизированный, ХО – хозяйский, ПА – патриотический, ПР – профессиональный, ИН – инструментальный						

В таблице стрелками показаны рекомендации по трансформации профиля группы. Из 30 руководителей подразделений адекватность выводов и рекомендаций признали 25 (83,3 %) из 7 организаций (кейсов). Поскольку исследования проводились в разное время, с использованием эволюционирующей методики, под запрос, сложно провести глубокую систематизацию результатов. Были сделаны выводы о недооценке значения внутренней мотивации, неприятии индивидуализации руководителями («их много, а я один»), реактивном характере управления, уповании на материальное стимулирование со стороны линейных руководителей, определены контуры механизма управления внутренней мотивацией.

Обоснование механизма управления мотивацией

Исследование позволило апробировать отдельные приемы задействования внутренних мотивов и сформировать контуры трехуровневого (организация – группа – индивид) и двуслойного механизма управления внутренней мотивацией. Ситуативный слой познаваемый и регулируемый, а ценностный – формируемый и поддерживаемый. Ситуативный слой отзеркаливает ценностный. Такая логика позволяет актуализировать проблему запаздывания управленческих реакций, определить временной горизонт и уровень принятия тех или иных решений.

В целом и в практике управления, и в исследованиях внутренней мотивации наблюдается фрагментарность как по уровням, так и по целевым результатам. Выделение подпроцессов мотивации (формирование – поддержание – регулирование) может стать способом интеграции достижений ряда наук и уровней исследования. Нейробиологическая модель процесса мотивации¹⁹ предполагает, что

¹⁷ Deci EL. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation // J. Pers Soc Psychol. – 1971. – No. 18 (1). – P. 105–115.

¹⁸ Составлено автором.

¹⁹ Kim Sung-il. Neuroscientific Model of Motivational Process // Frontiers in psychology. – 2013. – No. 4. – P. 98.

мотивация формируется в ожидании вознаграждения, поддерживается на основе ценностей и регулируется благодаря когнитивному контролю. Распространяя подобный паттерн на другие уровни, вплоть до управленческого, можно на практике реализовать принцип конвергенции наук и очертить контуры механизма управления мотивацией в единстве ценностных и ситуационных аспектов (рисунок 1).

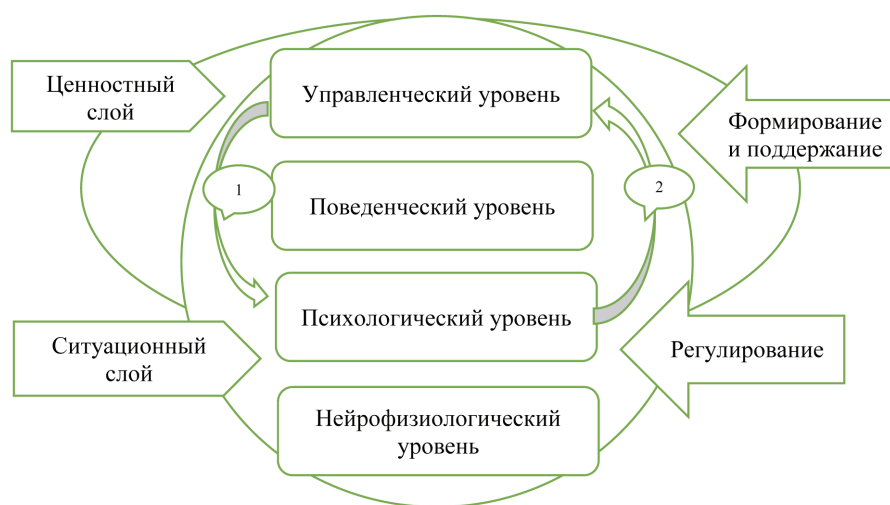


Рисунок 1 – Принципиальная схема механизма управления мотивацией²⁰

Причиной фрагментированности по целевым результатам является недооценка значения внутренней мотивации в стратегическом развитии организации. Различия в мотивационной структуре личности и ее изменение во времени требуют персонализации воздействия, при этом важно обеспечить целостность системы мотивации на корпоративном уровне, ее соответствие ценностям и стратегии организации [9].

Феномен внутренней мотивации, как объекта управления/самоуправления может быть рассмотрен на уровне организации в целом, групповом и индивидуальном уровнях. Концептуально необходимо выделять две взаимосвязанных траектории анализа²¹: «от ситуации к личности» (1 на рисунке 1) и «от личности к ситуации» (2 на рисунке 1). В силу этого особое внимание при разработке механизма управления внутренней мотивацией необходимо уделить обратной связи, встречным процессам, в том числе процессам «воспитания» внутренних мотивов, прежде всего, через формирование организационной культуры в средовой парадигме управления, процессы лидерства и командообразования в субъект-объектной парадигме управления, со значимой ролью личного примера руководителя.

На уровне организации (предприятия) формируется мотивационная среда с необходимым ценностным наполнением, учитывающим перспективы компании как минимум в горизонте 3–5 лет с предвидением проблем и проактивным подходом к управлению ценностным полем. Критически важно создание коммуникационных площадок для продвижения ценностей среди руководителей всех уровней с имплементацией во внутренние мотивы. Затраты на внешнюю оценку мотивации этой категории персонала вполне оправданы. Выбор ценностей для продвижения может осуществляться от стратегически важных паттернов поведения и компетенций, либо по результатам периодической оценки преобладающих типов мотивации. Пересмотр системы ценностей предполагается только при существенном изменении стратегии, в опережающем режиме.

На уровне подразделения/группы необходимо замкнуть цикл «ситуация – ценность – личность – над ситуацией». На первом этапе внутренняя мотивация формируется, на втором – превращается в ценность, далее – становится личностной чертой и, что важно, сам работник становится субъектным, с готовностью принимать решения и брать на себя ответственность, причем самомотивация проявляется в отношении любых видов деятельности. Именно на руководителя подразделения (лидера группы)

²⁰ Составлено автором.

²¹ Климчук В.А. Тренинг внутренней мотивации. – Санкт-Петербург: Речь, 2005. – 76 с.

ложится основная нагрузка по имплементации ценностей в повседневную управленческую практику и компетенции работников. Согласимся, что в методологическом плане задача построения механизма развития внутренней мотивации представляется двуединой: «содействие появлению опыта внутренне мотивированного поведения»²², с переходом приобретенных таким образом поведенческих стратегий в ценностную сферу.

Преимущественно через внутреннюю мотивацию реализуются следующие целевые компетенции: готовность к обучению и саморазвитию, нацеленность и ответственность за результат, ориентация на интересы компании, лояльность, инициативность, вовлеченность, установка на безопасный и качественный труд, креативность, готовность воодушевлять других. Эти компетенции соответствуют в той или иной степени всем типам мотивации (по В.И. Герчикову), кроме люмпенизированного и инструментального, и могут стать важным подспорьем в инновационном развитии компании.

В практическом плане проблема состоит в следующем: большое разнообразие внутренних мотивов и сложность их идентификации требует использования группировок по категориям персонала при выборе методов воздействия и/или «выращивания» необходимых для организации мотивов. А потому необходимо активное участие руководителей среднего и низшего уровня, развитие их компетентности в вопросах мотивации. В работе с линейными руководителями важно соблюдение следующих принципов: осознание приоритетности внутренних факторов мотивации перед внешними, балансирование целей и ценностей компании с внутренними мотивами и потребностями работников, создание условий для актуализации значимых для организации мотивов и формирования целевой мотивационной структуры личности, устойчивости и иерархичности системы мотивации.

Предлагаемый механизм управления внутренней мотивацией опирается на сочетание средовой (в обычной управленческой практике) и субъект-объектной парадигм управления, учет ценностей и стратегии организации, аналитические возможности типологической модели мотивации В.И. Герчикова, акмеологического тестирования, методик оценки мотивации избегания неудач и достижения. Субъект-объектное управление внутренней мотивацией оправдано в трех случаях: в рамках научного эксперимента; в отношении особо ценных сотрудников; «в моменте». Последний случай предполагает идентификацию ситуации как требующей усиления внутренней мотивации. Это необходимо в случае потребности повышения профессионального уровня, усиления инновационной активности и вовлеченности, решения проблем безопасности на производстве, повышения лояльности, обеспечения требуемого уровня качества труда и продукции, сохранения устойчивости компании в кризисных условиях, наличии мотивационных сбоев и признаков сопротивления персонала, а также при изменениях стратегии или бизнес-модели, технологических изменениях, требующих иной внутренней мотивации.

Заключение

Предлагаемый механизм дает возможность создавать условия для поддержания требуемой мотивационной структуры работников, не прибегая в большом объеме к персонализации как весьма трудоемкому приему, при этом позволяет осуществлять тонкую настройку весьма хрупкой и целостной по своей сути внутренней мотивации. Универсальными инструментами такой настройки считаются возможность выбора и создание возможностей «заражения» целями организации.

Адекватная целям внутренняя мотивация позволяет с высокой вероятностью добиться роста субъектности работников, согласованности их поведения целям развития, что является, согласно изученным кейсам, основой роста профессионализма, освоения новых навыков, инициативности и вовлеченности, так необходимых в эпоху технологических изменений.

Реализация предлагаемого механизма позволяет понимать и решать проблемы мотивации в комплексе и в тех ситуациях, где существующая система управления персоналом не дает ожидаемого результата. Это тем более важно в периоды усиленного инновационного развития организации.

²² Климчук В.А. Тренинг внутренней мотивации. – Санкт-Петербург: Речь, 2005. – 76 с.

Список литературы

1. Мельникова Е.В. Управленческие инновации и трансформация профиля компетенций в информационно-сетевой экономике: монография. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 187 с.
2. Бонйани А.Д. Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала // Управление. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 84–95.
3. Каитов А.П. Эволюция научных представлений о феномене профессиональной мотивации в зарубежных и отечественных исследованиях // Психолого-педагогический журнал «Гаудеамус». – 2022. – Т. 21, № 2. – С. 9–24.
4. Ryan R.M., Deci E.L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions // Contemporary Educational Psychology. – 2020. – Vol. 61. – P. 1–11.
5. Жигун Л.А., Литвинюк А.А. Мотивационные сбои в системе управления персоналом // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 48–58.
6. Егорова И.А., Яковенко А.В. Анализ внешней и внутренней мотивации трудовой деятельности // Век качества. – 2023. – № 4. – С. 178–196.
7. Никитин В.Н., Благодатский П.В., Дармодехина Е.Н. Ценностно-ориентированный подход к управлению мотивацией персонала // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 377–390.
8. Ермаков С.В. Терминология мотивации // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. – 2025. – № 4 (74). – С. 245–253.
9. Новикова И.В., Самайбекова З.К. Система стратегической мотивации в инновационном предприятии // Стратегирование: теория и практика. – 2024. – Т. 4, № 4 (14). – С. 453–467.

References

1. Mel'nikova E.V. Upravlencheskie innovacii i transformaciya profilya kompetencij v informacionno-setevoj ekonomike: monografiya. – Moskva: Aj Pi Ar Media, 2022. – 187 s.
2. Bonjani A.D. Sistematizaciya nauchnyh podhodov v sovremennoj sisteme motivacii i stimulirovaniya personala // Upravlenie. – 2023. – T. 10, № 4. – S. 84–95.
3. Kaitov A.P. Evolyuciya nauchnyh predstavlenij o fenomene professional'noj motivacii v zarubezhnyh i otechestvennyh issledovaniyah // Psihologo-pedagogicheskij zhurnal «Gaudeamus». – 2022. – T. 21, № 2. – S. 9–24.
4. Ryan R.M., Deci E.L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions // Contemporary Educational Psychology. – 2020. – Vol. 61. – P. 1–11.
5. Zhigun L.A., Litvinyuk A.A. Motivacionnye sboi v sisteme upravleniya personalom // Ekonomika. Nalogi. Pravo. – 2023. – T. 16, № 2. – S. 48–58.
6. Egorova I.A., Yakovenko A.V. Analiz vneshnej i vnutrennej motivacii trudovoj deyatel'nosti // Vek kachestva. – 2023. – № 4. – S. 178–196.
7. Nikitin V.N., Blagodatskij P.V., Darmodekhina E.N. Cennostno-orientirovannyj podhod k upravleniyu motivaciej personala // Liderstvo i menedzhment. – 2022. – T. 9, № 2. – S. 377–390.
8. Ermakov S.V. Terminologiya motivacii // Izvestiya Baltijskoj gosudarstvennoj akademii rybopromyslovogo flota. – 2025. – № 4 (74). – S. 245–253.
9. Novikova I.V., Samajbekova Z.K. Sistema strategicheskoy motivacii v innovacionnom predpriyatii // Strategirovanie: teoriya i praktika. – 2024. – T. 4, № 4 (14). – S. 453–467.

Статья поступила в редакцию: 17.08.2026

Received: 17.08.2026

Статья принята к публикации: 28.09.2026

Accepted: 28.09.2026

МЕДИЦИНСКИЙ ТУРИЗМ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИИ: ПОНЯТИЙНОЕ РАЗГРАНИЧЕНИЕ

Кондрашин Владимир Алексеевич¹,
e-mail: kondrashinvova@mail.ru

Данилина Елена Петровна²,
канд. мед. наук, доцент,
e-mail: LenaO-1961@mail.ru

Аймакова Гульсим Таргыновна^{3,4},
e-mail: Dr.Gulsim@mail.ru

¹Сибирский федеральный университет, г. Красноярск, Россия

²Красноярский государственный медицинский университет
имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого, г. Красноярск, Россия

³Корпоративный фонд «УМС Центр Сердца» г. Астана, Республика Казахстан

⁴Медицинский университет Астана, г. Астана, Республика Казахстан

Статья посвящена определению сущности медицинского туризма как самостоятельного вида деятельности медицинских организаций и его понятийному разграничению со смежными понятиями. Целью работы является разработка предложений по совершенствованию понятийного аппарата медицинского туризма в соответствии с его научно обоснованной сущностью. Показано, что отождествление медицинского туризма с лечебно-оздоровительным и санаторно-курортным туризмом препятствует корректной экономической оценке его развития и выработке мер государственной поддержки. Контент-анализ десяти научных определений выявил, что большинство из них опускает туристическую составляющую, сводя явление к медицинской поездке. Предложено авторское определение, в котором досуговая и культурно-познавательная деятельность выступает конституирующим элементом наряду с получением медицинской помощи вне постоянного места проживания. Выделены три конституирующих признака и проведено разграничение медицинского туризма, медицинской поездки и лечебно-оздоровительного туризма по соотношению ведущего и дополняющего компонентов деятельности. Доказанная ценность досуга для здоровья отделена от выдвигаемой авторами гипотезы о синергетическом эффекте сочетания лечения и досуга. Результаты применимы для развития теории медицинского туризма и практики формирования медицинско-туристских продуктов.

Ключевые слова: медицинский туризм, лечебно-оздоровительный туризм, медицинская поездка, медицинская помощь, медицинские организации, досуговая деятельность, туристская деятельность, здоровьесбережение

MEDICAL TOURISM AS AN INDEPENDENT TYPE OF ACTIVITY OF RUSSIAN MEDICAL ORGANIZATIONS: CONCEPTUAL DIFFERENTIATION

Kondrashin V.A.¹,
e-mail: kondrashinvova@mail.ru

Danilina E.P.²,
candidate of medical sciences, associate professor,
e-mail: LenaO-1961@mail.ru

Aimakova G.T.^{3,4},
e-mail: Dr.Gulsim@mail.ru

¹Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia

²Prof. V.F. Voino-Yasenetsky Krasnoyarsk State Medical University, Krasnoyarsk, Russia

³UMC Heart Center Corporate Fund, Astana, Republic of Kazakhstan

⁴Astana Medical University, Astana, Republic of Kazakhstan

The article is devoted to defining the essence of medical tourism as an independent type of activity of medical organizations and to its conceptual differentiation from related concepts. The aim of the work is to develop proposals for improving the conceptual framework of medical tourism in accordance with its scientifically substantiated essence. It has been shown that equating medical tourism with therapeutic, health-improving, and sanatorium-resort tourism hinders the correct economic assessment of its development and the development of state support measures. A content analysis of ten scientific definitions revealed that most of them omit the tourism component, reducing the phenomenon to a medical trip. An author's definition is proposed, in which leisure and cultural-educational activities are a constitutive element alongside the receipt of medical care outside one's permanent place of residence. Three constitutive features have been identified, and a distinction has been made between medical tourism, medical trips, and therapeutic and health-improving tourism based on the ratio of the leading and supplementary components of the activity. The proven value of leisure for health is distinguished from the hypothesis put forward by the authors regarding the synergistic effect of combining treatment and leisure. The results are applicable to the development of the theory of medical tourism and the practice of creating medical and tourism products.

Keywords: medical tourism, therapeutic and health-improving tourism, medical trip, medical care, medical organizations, leisure activities, tourist activities, health preservation

Введение

Медицинский туризм относится к числу направлений, находящихся на стыке медицины и туризма. Вместе с тем понятийный аппарат этого направления остаётся несформированным. Медицинский туризм нередко отождествляют со смежными видами, в первую очередь, с лечебно-оздоровительным и санаторно-курортным туризмом, поскольку все они связаны с обеспечением здоровья населения.

Актуальность исследования состоит в том, что в существующих определениях медицинского туризма на первый план выходят перемещение пациента к месту лечения и собственно лечебная составляющая, тогда как характер деятельности пациента в туристской дестинации остаётся за рамками рассмотрения. При таком понимании медицинский туризм оказывается содержательно неотличимым от медицинской поездки, а его соотношение с лечебно-оздоровительным туризмом остаётся непроявленным.

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию понятийного аппарата медицинского туризма на основе выявления его конституирующих признаков и разграничения со смежными понятиями.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи: уточнить понятийную основу медицинского туризма через систему правовых категорий; провести на основе методики терминологического исследования контент-анализ научных определений и выявить опускаемую ими составляющую; обосновать необходимость совершенствования понятия «медицинский туризм» через выявление смежных понятий, смешение с которыми снижает возможность экономической оценки его развития и выработки мер государственной поддержки; обосновать здоровьесберегающую функцию досуговой составляющей с разграничением доказанного знания и выдвигаемой авторами гипотезы; сформулировать авторское определение медицинского туризма и его конституирующие признаки; провести разграничение медицинского туризма и смежных понятий по соотношению ведущего и дополняющего компонентов деятельности.

Материалы и методы

Методическую основу исследования образовали сравнительный анализ медицинского туризма и смежных понятий по ведущему и дополняющему компонентам деятельности, контент-анализ научных определений по единому критерию наличия туристической составляющей и обзор эмпирической литературы о здоровьесберегающей функции досуга.

Правовые и понятийные основы разграничения медицинского туризма

Исследование понятийных границ медицинского туризма начиналось с анализа нормативно закреплённых категорий, дабы определить его соотношение со смежными видами деятельности. Но поскольку медицинский туризм не имеет закреплённого правового статуса, непосредственное нормативное определение его границ невозможно. Поэтому разграничение проводилось через анализ правовых категорий, к которым были привязаны смежные виды. Данный подход позволил опереться на нормативно закреплённые понятия и определить критерии его разграничения со смежными видами.

Понятийную основу характеристики медицинского туризма составляет система взаимосвязанных правовых категорий, главной точкой которой выступает медицинская помощь. Согласно статье 2 Федерального закона № 323-ФЗ, медицинская помощь представляет собой комплекс мероприятий, направленных на поддержание и восстановление здоровья и включающих предоставление медицинских услуг¹. Именно медицинская помощь, на наш взгляд, образует содержательное ядро медицинского туризма. Однако его специфика раскрывается во взаимосвязи с туристической деятельностью, что обуславливает необходимость обращения к нормативному определению туризма.

В соответствии со статьёй 1 Федерального закона № 132-ФЗ туризм определяется как временные выезды граждан с постоянного места жительства, в том числе в лечебно-оздоровительных и иных целях, без занятия деятельностью, связанной с получением дохода в месте временного пребывания². Закон прямо включает лечебно-оздоровительные цели в перечень туристических, создавая нормативную основу для рассмотрения медицинского туризма как разновидности туристской деятельности.

Санаторно-курортное лечение, выступающее основой лечебно-оздоровительного туризма, согласно статье 40 Федерального закона № 323-ФЗ¹, определяется как медицинская помощь профилактической, лечебной и реабилитационной направленности, осуществляемая на основе использования природных лечебных ресурсов. Порядок организации санаторно-курортного лечения закреплён приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации № 169н³.

Анализ нормативно-правовой базы позволил выявить принципиальное различие между медицинским и лечебно-оздоровительным туризмом. Лечебно-оздоровительный туризм опирается на санаторно-курортное лечение, для которого использование природных лечебных ресурсов является обязательным условием его деятельности. Тогда как медицинский туризм, напротив, самостоятельного нормативного закрепления не имеет. Анализ категорий медицинской помощи позволил рассматривать её как содержательную основу медицинского туризма. Данный подход отличается от лечебно-оздоровительного туризма, связанного с использованием природно-лечебных ресурсов.

Контент-анализ научных определений медицинского туризма

Отсутствие нормативного определения медицинского туризма обуславливало необходимость дальнейшего уточнения его содержания посредством сравнительного анализа смежных понятий в научных исследованиях по данной теме. Контент-анализ существующих научных определений медицинского туризма проводился по единому критерию: наличию или отсутствию туристической составляющей в структуре определения. Отсутствие единого нормативного определения не означает отсутствия терминологического исследования. Многообразие авторских дефиниций свидетельствует об активности научной дискуссии и одновременно о её незавершённости. Результаты были систематизированы в таблице 1.

¹ Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: Федеральный закон № 323-ФЗ (ред. от 17.11.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/ (дата обращения: 22.06.2026). – Текст: электронный.

² Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон № 132-ФЗ (ред. от 29.12.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 22.06.2026). – Текст: электронный.

³ Об утверждении Порядка организации санаторно-курортного лечения: приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации № 169н. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505146/ (дата обращения: 22.06.2026). – Текст: электронный.

Таблица 1 – Контент-анализ научных определений «медицинского туризма»⁴

Автор, источник	Определение	Ключевой акцент	Туристическая составляющая
Е.А. Кордубан [1]	Разновидность туризма для получения медицинской помощи без использования природных лечебных ресурсов	Исключение природных ресурсов	Частично
П.И. Ананченкова [2]	Констатация терминологической неопределённости (дефинитивная креолизация) без единого определения	Отсутствие чёткого определения	Отсутствует
С.И. Агаева [3]	Вид туризма, ориентированный на медицинское обслуживание пациентов вне места постоянного пребывания	Медицинское обслуживание вне места проживания	Отсутствует
К.И. Шаронова, А.В. Мантрова [4]	Туристская поездка для получения медицинской помощи с учётом цены, качества и сроков	Качество и стоимость помощи	Частично
Н.С. Полишук, С.Н. Лавров [5]	Перемещение людей в своей стране или за её пределами для получения медицинских услуг высокого уровня по доступной цене	Перемещение вне места проживания	Отсутствует
М.С. Оборин [6]	Часть лечебно-оздоровительного туризма, использующая ресурсы санаторно-курортных и медицинских организаций	Лечение вне места проживания	Отсутствует
А.С. Байменова, С.Р. Жакенова, Б.Н. Кошерова [7]	Запланированное использование медицинских услуг за пределами своей системы здравоохранения; границы пересекаются исключительно ради медицинских услуг	Плановый характер, исключительно медицинская цель	Отсутствует
Л.Ю. Штольц [8]	Выезд граждан за границу для лечения какого-либо заболевания	Выезд за рубеж	Отсутствует
К.А. Омарова, К.П. Мусина, К.Б. Тукибаева [9]	Объединение оздоровления, лечения и реабилитации в одну категорию без выделения туристской деятельности	Лечение и реабилитация	Отсутствует
Е.Н. Захарова, О.Г. Гисина, О.В. Кальницкая [10]	Особый вид туристской деятельности, в котором основным мотивом является получение медицинских услуг вне места жительства при параллельном использовании туристского потенциала принимающей территории	Туристский потенциал территории	Присутствует

По результатам контент-анализа можно сделать следующие выводы. Из десяти рассмотренных определений семь полностью опускают туристическую составляющую, в двух она присутствует лишь частично и только в одном вводится как самостоятельный элемент. Это отражает концептуальную проблему: авторы неявно приравнивают медицинский туризм с медицинской поездкой.

Показательно сопоставление двух определений, формально упоминающих туризм. К.И. Шаронова и А.В. Мантрова понимают медицинский туризм как туристскую поездку для получения медицинской помощи с учётом цены, качества и сроков⁶. Здесь туристическая составляющая выражена через форму организации поездки, но не через деятельность самого пациента в дестинации. Напротив, Е.Н. Захарова и соавторы определяют медицинский туризм как вид туристической деятельности с параллельным использованием туристского потенциала принимающей территории [10], где туристическая составляющая отнесена уже к поведению пациента, а не к каналу организации поездки.

Смежное понятие лечебно-оздоровительного туризма при этом всё содержит более выраженную туристическую составляющую, чем большинство определений собственно медицинского туризма. Е.А. Кордубан определяет медицинский туризм как разновидность туризма без использования природных лечебных ресурсов, отграничивая его от лечебно-оздоровительного туризма, который, напротив, на таких ресурсах основан [1, с. 76]. В отличие от М.С. Оборова, включающего медицинский туризм в состав лечебно-оздоровительного с использованием ресурсов медицинских организаций [6, с. 179], и К.А. Омаровой с соавторами, объединяющих в одну категорию оздоровление, лечение и реабилитацию [9, с. 257], предлагаемый подход проводит разграничение по критерию наличия или отсутствия природных лечебных ресурсов.

Терминологическая неопределённость характерна не только для российской практики, но и для других государств Евразийского экономического союза. В казахстанской научной литературе медицинский туризм рассматривается в одном ряду с лечебно-оздоровительным, а разграничение между ними проводится по составу используемых ресурсов и характеру деятельности туриста [9, с. 257]. А.С. Бай-

⁴ Составлено авторами.

менова и соавторы, анализируя условия развития медицинского туризма в Республике Казахстан, связывают сдерживающие факторы с пробелами в маркетинговых стратегиях его продвижения [11]. Это показывает, что потребность в уточнении понятийного аппарата не сводится к особенностям национального законодательства, а связана с самой структурой рассматриваемого явления.

Восполнение выявленного пробела требовало обоснования того, что досуговая составляющая образует неотъемлемую, а не факультативную часть медицинского туризма. Этому обоснованию посвящён следующий раздел.

Здоровьесберегающая функция досуговой составляющей медицинского туризма

Включение досуговой деятельности в число конституирующих признаков медицинского туризма имеет несколько независимых оснований.

Прежде всего, согласно статье 1 Федерального закона № 132-ФЗ, туризм охватывает познавательные и иные цели поездки, не сводимые к получению медицинской помощи². Реализуются данные цели через досуговую и культурно-познавательную деятельность, которая тем самым присуща туризму по его законодательно закреплённому содержанию. Поскольку медицинский туризм относится к туристской деятельности, это свойство распространяется и на него.

Далее, у пациента в периоды до и после процедур остаётся время на обычную туристическую активность. Эмпирическая типология М. Вонгкита и Б. Маккерчера, построенная на материале Таиланда, выделяет четыре группы медицинских туристов, различающихся по роли досуговой составляющей в поездке: от тех, для кого лечение выступает единственной целью, до тех, кто совмещает его с отдыхом или обращается за медицинской помощью уже во время поездки. Около 90 % респондентов первой группы указали, что поехали одновременно ради лечения и ради знакомства с новыми местами и культурой, при этом факторы, связанные с отдыхом, занимали низкие позиции при выборе клиники, уступая её репутации и стоимости лечения⁵. В обзоре Л. Хопкинс и соавторов отмечается нехватка надёжных данных о содержании туристской активности медицинских туристов⁶. Приведённые результаты подтверждают, что досуговая составляющая присутствует в медицинском туре, но её вес различается, что и делает необходимым разграничение по ведущему и дополняющему компонентам. Кроме того, досуг структурирует время пребывания вокруг лечения и облегчает адаптацию иногороднего или иностранного пациента к незнакомой среде.

Наиболее значимо для экономики сферы услуг то, что досуговая составляющая входит в продукт и ценностное предложение медицинских организаций. В исследовании Дж. Вана, Х. Фэна и Ю. У опрос 109 китайских потребителей медицинских туров показал, что более половины респондентов, 53,2 %, назвали мотивом поездки одновременно получение медицинской услуги и туризм, а характеристики медицинской составляющей положительно влияют на туристическую привлекательность дестинации и на намерение пациента вернуться [12]. При этом сама по себе туристическая привлекательность дестинации не влияла на намерение вернуться, что согласуется с предлагаемым пониманием досуга как дополняющего, а не ведущего компонента. Мультидисциплинарный обзор Г. Маккартни оценивает объём медицинского туризма в 115,6 млрд долларов США в 2022 году при прогнозируемом среднегодовом темпе роста 11,59 %, рассматривая его как экономическую деятельность, объединяющую здравоохранение и туризм [13]. Тем самым досуговая составляющая выступает самостоятельным элементом создания экономической ценности, а не издержкой или необязательным дополнением.

Здоровьесберегающая функция досуга исследуется в общей литературе, однако вопрос о её действии именно в условиях медицинского тура остаётся открытым. Нарративный обзор Д. Фанкорта и соавторов идентифицировал и систематизировал свыше шестисот механизмов влияния досуговой деятельности на здоровье, сгруппировав их в четыре домена, действующих на микро-, мезо- и макро-

⁵ *Wongkit M., McKercher B. Toward a typology of medical tourists: a case study of Thailand // Tourism Management. – 2013. – Vol. 38. – P. 4–12.*

⁶ *Hopkins L., Labonté R., Runnels V., Packer C. Medical tourism today: what is the state of existing knowledge? // Journal of Public Health Policy. – 2010. – Vol. 31, № 2. – P. 185–198.*

уровнях: психологический (аффективная регуляция, снижение стресса и тревожности, формирование устойчивости), биологический (регуляция стрессовых систем, поддержание иммунной и нейрокогнитивной функции), социальный (социальная интеграция и поддержка) и поведенческий (формирование здоровых привычек) [14].

Принципиально, что приведённые данные по здоровьесберегающей функции досуга получены в общих популяциях, а не на выборках медицинских туристов. Поэтому в настоящем исследовании они служили основанием не для утверждения, а для предположения, что досуговая составляющая медицинского тура потенциально способна задействовать перечисленные механизмы у пациента-туриста.

В литературе представлена и противоположная позиция. А.С. Байменова и соавторы определяют медицинский туризм через исключительно медицинскую цель поездки [7], а Н.С. Полищук и С.Н. Лавров – через перемещение за пределы места проживания ради медицинских услуг [5], оставляя досуговую составляющую за рамками понятия. Дж. Коннелл идёт дальше и указывает, что не каждый пациент, выезжающий на лечение, вовлекается в туристическую активность, а сам термин «туризм» способен принижать серьёзность лечения⁷. Расхождение носит принципиальный характер: если досуг признаётся факультативным, медицинский туризм становится неотличим от медицинской поездки, что и подтверждает результат контент-анализа.

Совокупность приведённых доводов обосновывало включение досуговой деятельности в само понятие медицинского туризма и позволило положить её в основу авторского определения.

Авторское определение медицинского туризма и его конституирующие признаки

На основании полученного анализа было выдвинуто авторское определение медицинского туризма, отличающееся от существующих дефиниций акцентом на деятельностный, а не перемещенческий аспект явления.

Медицинский туризм – это вид туристической деятельности, при котором получение медицинской помощи вне постоянного места проживания органично сочетается с досуговой и культурно-познавательной деятельностью во время проведения медицинского тура.

В отличие от проанализированных определений, фиксирующих только лечение и перемещение пациента, данное определение вводит досуговую составляющую как конституирующий элемент и закрепляет деятельностный характер явления: медицинский туризм конституируется не самим фактом поездки к месту лечения, а характером деятельности пациента в дестинации.

Наиболее близкое к предлагаемому определению Е.Н. Захаровой и соавторов [10] уже включает туристский потенциал территории, однако оставляет его факультативным мотивом поездки. Авторская трактовка развивает этот подход в трёх отношениях: закрепляет досуговую и культурно-познавательную деятельность как обязательный конституирующий признак, а не как возможное сопровождение, в том числе переносит акцент с факта перемещения на характер деятельности пациента и явно разводит доказанную ценность досуга для здоровья и выдвигаемую авторами гипотезу о синергии.

Конституирующими признаками медицинского туризма выступают:

- получение медицинской помощи вне постоянного места проживания;
- органичное сочетание с досуговой и культурно-познавательной деятельностью во время проведения медицинского тура;
- синергетический эффект сочетания лечения и досуга, который выдвигается авторами как гипотеза, подлежащая эмпирической проверке, а не как доказанный клинический факт.

Отсутствие любого из первых двух признаков предполагает выход за пределы медицинского туризма. То есть при отсутствии досуговой составляющей явление представляет собой медицинскую поездку, а при отсутствии полноценной медицинской помощи относится к лечебно-оздоровительному туризму.

В предлагаемом определении намеренно использовалась именно досуговая и культурно-познавательная, а не рекреационная составляющая. По мнению авторов, досуговая деятельность охватывает

⁷ Connell J. Contemporary medical tourism: conceptualisation, culture and commodification // Tourism Management. – 2013. – Vol. 34. – P. 1.

те механизмы, которые традиционно описываются через категорию рекреации, что позволяет не обращаться к этой многозначной категории, закреплённой за лечебно-оздоровительным и санаторно-курортным направлением.

Разграничение медицинского туризма и смежных понятий

Сформулированное определение медицинского туризма позволило перейти к его разграничению со смежными понятиями. Разграничение медицинского туризма и смежных понятий проводилось не по характеру медицинского вмешательства и не по дальности поездки, а по ведущему компоненту деятельности в дестинации и его соотношению с дополняющим.

В научной литературе виды медицинского и лечебно-оздоровительного туризма классифицируются по характеру выбора пациента, вынужденному или плановому, и по цели лечения, а также по цели поездки и характеру деятельности туриста [15]. По мнению авторов, различие между смежными видами формирует именно характер деятельности в дестинации, а не сам факт перемещения. В медицинском туризме ведущим компонентом выступает лечение в форме специализированной медицинской помощи, а досуговая и культурно-познавательная деятельность выполняет роль необходимого дополнения.

Первичная медико-санитарная помощь и экстренные вмешательства в структуру медицинского туризма не входят, поскольку первая доступна по месту жительства, а вторая исключает досуговую составляющую.

Положение медицинского туризма относительно смежных понятий систематизировано в таблице 2, где медицинский туризм выступает объектом сопоставления.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика медицинского туризма, медицинской поездки и лечебно-оздоровительного туризма⁸

Критерий сравнения	Медицинский туризм	Медицинская поездка	Лечебно-оздоровительный (санаторно-курортный) туризм
Ведущий компонент деятельности	Лечение в форме специализированной медицинской помощи	Только лечение	Оздоровление с использованием природных лечебных ресурсов
Дополняющий компонент	Досуговая и культурно-познавательная деятельность в дестинации	Отсутствует	Медицинское сопровождение оздоровительных процедур
Роль медицинской помощи	Содержательное ядро продукта: плановые лечебно-диагностические и восстановительно-реабилитационные вмешательства	Единственное содержание поездки	Вспомогательная: профилактика и укрепление здоровья преимущественно немедицинскими методами
Используемые ресурсы	Лечебно-диагностическая база медицинской организации и досуговая, культурно-познавательная инфраструктура дестинации	Ресурсы медицинской организации	Природные лечебные ресурсы, курортная инфраструктура и оздоровительные процедуры
Цель пребывания	Получение медицинской помощи в сочетании с досуговой деятельностью	Исключительно получение медицинской помощи	Профилактика, оздоровление, восстановление сил
Природа пребывания	Добровольная, досуговая	Вынужденная, функциональная	Добровольная, оздоровительная
Субъект	Пациент-турист	Пациент	Отдыхающий с оздоровительными целями
Синергетический эффект сочетания лечения и досуга	Выдвигается авторами как гипотеза, формируется вокруг ведущего лечебного компонента	Отсутствует	Формируется вокруг ведущего оздоровительного компонента

В результате сравнительной характеристики сопоставление подтверждало обратное соотношение компонентов. В медицинском туризме ведущей выступала медицинская помощь при дополняющей роли досуга, а в лечебно-оздоровительном туризме ведущее – это оздоровление на природных лечебных ресурсах.

⁸ Составлено авторами.

По мнению авторов, из приведённого в таблице 2 сопоставления следует организационное требование: медицинский туризм предполагает сочетание медицинского ядра продукта с сопряжённой досуговой инфраструктурой, что отличает его и от медицинской поездки, опирающейся только на ресурсы медицинской организации, и от лечебно-оздоровительного туризма, опирающегося на природные лечебные ресурсы.

Из этого, в свою очередь, следует, что готовность медицинской организации к развитию медицинского туризма предполагает формирование самостоятельной компетенции в области организации досуга пациентов как потребителей медицинского туристского продукта.

Заключение

Медицинский туризм представляет собой самостоятельный, специальный вид деятельности медицинских организаций, не сводимый ни к медицинской поездке, ни к лечебно-оздоровительному туризму. Его конституирующими признаками выступают получение медицинской помощи вне постоянного места проживания и органичное сочетание с досуговой и культурно-познавательной деятельностью во время медицинского тура. От медицинской поездки он отличается наличием досуговой составляющей, а от лечебно-оздоровительного туризма – обратным соотношением ведущего и дополняющего компонентов и независимостью медицинской помощи от природных лечебных ресурсов. Доказанная самостоятельная ценность досуга для здоровья при этом отделена от выдвигаемой авторами гипотезы о синергетическом эффекте сочетания лечения и досуга в медицинском туре.

Проведённое разграничение позволяет авторам заключить, что потенциал медицинского туризма в России определяется, прежде всего, готовностью медицинской организации сформировать продукт, соединяющий медицинскую помощь с организованной досуговой составляющей, а не объёмом потоков пациентов. Полученный результат создаёт теоретическую основу для дальнейшего изучения медицинского туризма как самостоятельного направления деятельности медицинских организаций и оставляет пространство для последующих исследований.

Список литературы

1. Кордубан Е.А. Медицинский и лечебно-оздоровительный туризм: общее и отличия // Здоровье мегаполиса. – 2025. – Т. 6, № 1. – С. 76–82. – DOI 10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i1;76-82.
2. Ананченкова П.И. Подходы к определению понятия «медицинский туризм» и проблема дефинитивной креолизации // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2025. – Т. 33, № 1. – С. 85–89. – DOI 10.32687/0869-866X-2025-33-1-85-89.
3. Агаева С.И. Сущность, экономическая роль и виды медицинского туризма // Вестник науки. – 2021. – Т. 2, № 3 (36). – С. 69–72.
4. Шаронова К.И., Мантрова А.В. Тенденции развития медицинского туризма в России // Современные тенденции и перспективы развития туризма в России: безопасность, транспортная логистика, сервис: материалы XXI Международной научно-практической конференции. – Омск, 2024. – С. 35–40.
5. Полищук Н.С., Лавров С.Н. Рынок медицинского туризма: актуальные тенденции и прогнозы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 32, № 4. – С. 639–656. – DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-4-639-656.
6. Оборин М.С. Медицинский туризм как специальный вид услуг // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т. 16, № 1 (98). – С. 179–187. – DOI 10.24412/1995-042X-2022-1-179-187.
7. Байменова А.С., Жакенова С.Р., Кошеров Б.Н. Рынок медицинских услуг на международном уровне (медицинский туризм): обзор литературы // Сибирский научный медицинский журнал. – 2019. – Т. 39, № 5. – С. 5–11. – DOI 10.15372/SSMJ20190501.
8. Штольц Л.Ю. Медицинский туризм в России: дизайн социологического исследования и прогноза // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2023. – Т. 23, вып. 1. – С. 28–32. – DOI 10.18500/1818-9601-2023-23-1-28-32.

9. Омарова К.А., Мусина К.П., Тукибаева К.Б. Лечебно-оздоровительный и медицинский виды туризма: общие и отличительные особенности // Вестник Евразийского национального университета имени Л.Н. Гумилёва. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 257–275. – DOI 10.32523/2789-4320-2025-1-257-275.
10. Захарова Е.Н., Гусина О.Г., Кальницкая О.В. Тенденции и перспективы развития медицинского туризма // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2021. – № 2. – С. 206–212. – DOI 10.32687/0869-866X-2021-29-2-206-212.
11. Байменова А.С., Жакенова С.Р., Айдаралиев А.А. Кластерный анализ стран СНГ для развития медицинского туризма в Казахстане // Социальные аспекты здоровья населения. – 2020. – Т. 66, № 5. – Ст. 11. – DOI 10.21045/2071-5021-2020-66-5-11.
12. Wang J.H., Feng H., Wu Y. Exploring key factors of medical tourism and its relation with tourism attraction and re-visit intention // Cogent Social Sciences. – 2020. – Vol. 6, № 1. – Art. 1746108. – DOI 10.1080/23311886.2020.1746108.
13. McCartney G., Wang C.F. Medical tourism and medical tourists: providing a sustainable course to integrating health treatments with tourism // Journal of Travel Medicine. – 2024. – Vol. 31, № 5. – Art. taae034. – DOI 10.1093/jtm/taae034.
14. Fancourt D., Aughterson H., Finn S., Walker E., Steptoe A. How leisure activities affect health: a narrative review and multi-level theoretical framework of mechanisms of action // The Lancet Psychiatry. – 2021. – Vol. 8, № 4. – P. 329–339. – DOI 10.1016/S2215-0366(20)30384-9.
15. Zhong L., Deng B., Morrison A.M., Coca-Stefaniak J.A., Yang L. Medical, health and wellness tourism research: a review of the literature (1970–2020) and research agenda // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2021. – Vol. 18, № 20. – Art. 10875. – DOI 10.3390/ijerph182010875.

References

1. Korduban E.A. Medicinskij i lechebno-ozdorovitel'nyj turizm: obshchee i otlichiya // Zdorov'e megapolisa. – 2025. – Т. 6, № 1. – С. 76–82. – DOI 10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i1;76-82.
2. Ananchenkova P.I. Podhody k opredeleniyu ponyatiya «medicinskij turizm» i problema definitivnoj kreolizacii // Problemy social'noj gigieny, zdravoohraneniya i istorii mediciny. – 2025. – Т. 33, № 1. – С. 85–89. – DOI 10.32687/0869-866X-2025-33-1-85-89.
3. Agaev S.I. Sushchnost', ekonomicheskaya rol' i vidy medicinskogo turizma // Vestnik Nauki. – 2021. – Т. 2, № 3 (36). – С. 69–72.
4. Sharonova K.I., Mantrova A.V. Tendencii razvitiya medicinskogo turizma v Rossii // Sovremennye tendencii i perspektivy razvitiya turizma v Rossii: bezopasnost', transportnaya logistika, servis: materialy XXI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. – Omsk, 2024. – С. 35–40.
5. Polishchuk N.S., Lavrov S.N. Rynok medicinskogo turizma: aktual'nye tendencii i prognozy // Vestnik Rossijskogo universiteta družby narodov. Seriya: Ekonomika. – 2024. – Т. 32, № 4. – С. 639–656. – DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-4-639-656.
6. Oborin M.S. Medicinskij turizm kak special'nyj vid uslug // Servis v Rossii i za rubezhom. – 2022. – Т. 16, № 1 (98). – С. 179–187. – DOI 10.24412/1995-042X-2022-1-179-187.
7. Bajmenova A.S., Zhakenova S.R., Kosherova B.N. Rynok medicinskih uslug na mezhdunarodnom urovne (medicinskij turizm): obzor literatury // Sibirskij nauchnyj medicinskij zhurnal. – 2019. – Т. 39, № 5. – С. 5–11. – DOI 10.15372/SSMJ20190501.
8. Shtol'c L.Yu. Medicinskij turizm v Rossii: dizajn sociologicheskogo issledovaniya i prognoza // Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Sociologiya. Politologiya. – 2023. – Т. 23, vyp. 1. – С. 28–32. – DOI 10.18500/1818-9601-2023-23-1-28-32.
9. Omarova K.A., Musina K.P., Tukibaeva K.B. Lechebno-ozdorovitel'nyj i medicinskij vidy turizma: obshchie i otlichitel'nye osobennosti // Vestnik Evrazijskogo nacional'nogo universiteta imeni L.N. Gumilyova. Seriya: Ekonomika. – 2025. – № 1. – С. 257–275. – DOI 10.32523/2789-4320-2025-1-257-275.
10. Zaharova E.N., Gisina O.G., Kal'nickaya O.V. Tendencii i perspektivy razvitiya medicinskogo turizma // Problemy social'noj gigieny, zdravoohraneniya i istorii mediciny. – 2021. – № 2. – С. 206–212. – DOI 10.32687/0869-866X-2021-29-2-206-212.

11. *Bajmenova A.S., Zhakenova S.R., Ajdaraliev A.A.* Klasternyj analiz stran SNG dlya razvitiya medicinskogo turizma v Kazahstane // *Social'nye aspekty zdorov'ya naseleniya*. – 2020. – T. 66, № 5. – St. 11. – DOI 10.21045/2071-5021-2020-66-5-11.
12. *Wang J.H., Feng H., Wu Y.* Exploring key factors of medical tourism and its relation with tourism attraction and re-visit intention // *Cogent Social Sciences*. – 2020. – Vol. 6, № 1. – Art. 1746108. – DOI 10.1080/23311886.2020.1746108.
13. *McCartney G., Wang C.F.* Medical tourism and medical tourists: providing a sustainable course to integrating health treatments with tourism // *Journal of Travel Medicine*. – 2024. – Vol. 31, № 5. – Art. taac034. – DOI 10.1093/jtm/taac034.
14. *Fancourt D., Aughterson H., Finn S., Walker E., Steptoe A.* How leisure activities affect health: a narrative review and multi-level theoretical framework of mechanisms of action // *The Lancet Psychiatry*. – 2021. – Vol. 8, № 4. – P. 329–339. – DOI 10.1016/S2215-0366(20)30384-9.
15. *Zhong L., Deng B., Morrison A.M., Coca-Stefaniak J.A., Yang L.* Medical, health and wellness tourism research: a review of the literature (1970–2020) and research agenda // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2021. – Vol. 18, № 20. – Art. 10875. – DOI 10.3390/ijerph182010875.

Статья поступила в редакцию: 07.09.2026

Received: 07.09.2026

Статья принята к публикации: 20.09.2026

Accepted: 20.09.2026

ЦЕЛОСТНОСТЬ МАРШРУТА ПАЦИЕНТА В СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТОМ СЕГМЕНТЕ РЫНКА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: МОДЕЛЬ КОМПЕНСАТОРНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Дерен Иванна Ивановна^{1,2},
д-р экон. наук, профессор,
e-mail: deren-ivanna@yandex.ru

Кусанова Анна Юрьевна¹,
e-mail: kusanova.ann@yandex.ru

¹Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Владимир, Россия

²Владимирский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний, г. Владимир, Россия

Статья посвящена проблеме обеспечения целостности маршрута пациента в сердечно-сосудистом сегменте рынка медицинских услуг в условиях смешанной модели здравоохранения. Выявлено, что потребность в непрерывном сопровождении пациента на этапах профилактики, диагностики, лечения, реабилитации и диспансерного наблюдения вступает в противоречие с дискретной организационно-финансовой моделью оказания медицинской помощи. На основе системного и структурно-функционального подходов показано, что критерием эффективности регулирования выступает способность административно-страховых, рыночных, цифровых и сервисных механизмов обеспечивать преемственность этапов помощи и снижать структурные разрывы маршрута пациента. Определены основные точки разрывов маршрута и раскрыта двойственная роль компенсаторных механизмов: при встроенности в единый контур сопровождения они компенсируют ограничения базовой системы, при автономном функционировании усиливают фрагментацию медицинской помощи. Научная новизна исследования заключается в разработке модели компенсаторного регулирования, позволяющей оценивать данные механизмы по их влиянию на целостность маршрута пациента. Практическая значимость результатов связана с возможностью использования предложенной модели при оценке эффективности организационно-экономических механизмов и разработке сервисных решений в сердечно-сосудистой помощи.

Ключевые слова: сердечно-сосудистый сегмент, рынок медицинских услуг, маршрут пациента, целостность маршрута пациента, компенсаторное регулирование, организационно-экономические механизмы, структурные разрывы, фрагментация медицинской помощи

PATIENT PATHWAY INTEGRITY IN THE CARDIOVASCULAR SEGMENT OF THE MEDICAL SERVICES MARKET: A MODEL OF COMPENSATORY REGULATION

Deren I.I.^{1,2},
doctor of economic sciences, professor,
e-mail: deren-ivanna@yandex.ru

Kusanova A.Yu.¹,
e-mail: kusanova.ann@yandex.ru

¹Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia

²Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, Vladimir, Russia

The article examines the problem of maintaining patient pathway integrity in the cardiovascular segment of the medical services market under a mixed healthcare model. The study reveals that the need for continuous patient support at the stages of prevention, diagnosis, treatment, rehabilitation, and follow-up care conflicts with the discrete organizational and financial model of healthcare delivery. Using systemic and structural-functional approaches, the study shows that the criterion of regulatory effectiveness is the ability of administrative, insurance-based, market, digital, and service mechanisms to ensure continuity of care stages and to reduce structural gaps in the patient pathway. The main pathway breakpoints have been identified, and the dual role of compensatory mechanisms has been revealed: when integrated into a unified support framework, they compensate for the limitations of the basic system; when functioning autonomously, they exacerbate the fragmentation of medical care. The scientific novelty of the study lies in the development of a compensatory regulation model that makes it possible to assess these mechanisms based on their impact on the integrity of the patient's pathway. The practical significance of the results is related to the possibility of using the proposed model to evaluate the effectiveness of organizational and economic mechanisms and to develop service solutions in cardiovascular care.

Keywords: cardiovascular segment, medical services market, patient pathway, patient pathway integrity, compensatory regulation, organizational and economic mechanisms, structural breakpoints, fragmentation of medical care

Введение

По данным Всемирной организации здравоохранения, сердечно-сосудистые заболевания являются главной причиной смертности в мире: в среднем 19,8 млн случаев ежегодно, что составляет около 32 % всех случаев смерти в мире¹. Это подтверждает глобальную медицинскую, социальную и экономическую значимость данной группы заболеваний². В Российской Федерации сердечно-сосудистый сегмент также занимает особое место на рынке медицинских услуг, поскольку болезни системы кровообращения сохраняют доминирующее значение в структуре смертности и формируют значительный социально-экономический ущерб. По данным Росстата, в 2023 году от болезней системы кровообращения умерли 814 381 человек, а коэффициент смертности составил 556,7 случая на 100 тыс. населения. В 2022 году соответствующие показатели составляли 831 557 человек и 566,8 случая на 100 тыс. населения³. Несмотря на умеренно положительную динамику, значения подтверждают общественную значимость сердечно-сосудистого сегмента и необходимость совершенствования механизмов его регулирования. Государственная значимость данного направления подтверждается реализацией федерального проекта «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», в рамках которого предусмотрены профилактические, лечебные, реабилитационные и организационные меры, а также утверждены и реализуются региональные программы во всех 89 субъектах Российской Федерации с учетом их демографических, социально-экономических и географических особенностей⁴.

Экономическая значимость сердечно-сосудистого сегмента определяется не только затратами на оказание медицинской помощи, но и необходимостью предотвращения долгосрочных социальных и экономических потерь, связанных с преждевременной смертностью, инвалидизацией и снижением трудоспособности населения. Современные исследования экономики профилактики сердечно-сосудистых заболеваний показывают, что оценка таких потерь является важным основанием для инвестиций в профилактику, лечение и организационное совершенствование сердечно-сосудистой помощи [1, с. 20]. Следовательно, сердечно-сосудистый сегмент следует рассматривать как объект не только медицинского, но и экономического регулирования.

¹ Cardiovascular diseases (CVDs). World Health Organization. — URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cardiovascular-diseases-%28cvs%29> (дата обращения: 25.04.2026). — Текст: электронный.

² World Heart Federation. World Heart Report 2023: Confronting the world's number one killer. — Geneva: World Heart Federation, 2023. — P. 3–4. — URL: <https://world-heart-federation.org/wp-content/uploads/World-Heart-Report-2023.pdf> (дата обращения: 29.04.2026). — Текст: электронный.

³ Федеральная служба государственной статистики. Естественное движение населения Российской Федерации: статистические материалы. — URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 25.04.2026). — Текст: электронный.

⁴ Министерство здравоохранения Российской Федерации. Федеральный проект «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями». — URL: <https://minzdrav.gov.ru/ministry/natsproektzdravoohranenie/bssz> (дата обращения: 25.04.2026). — Текст: электронный.

В данном сегменте ключевое значение имеет не только доступность отдельных медицинских услуг, но и способность системы обеспечивать целостность маршрута пациента, включающего профилактику, выявление факторов риска, диагностику, лечение, реабилитацию, диспансерное наблюдение и вторичную профилактику. Исследования по данной проблеме в основном концентрируются на отдельных аспектах: клинической маршрутизации, организации помощи при хронической сердечной недостаточности, тарифных и институциональных ограничениях обязательного медицинского страхования (ОМС), развитии добровольного медицинского страхования (ДМС), частного сектора, платных медицинских услуг или цифрового сопровождения. Менее системно рассматривается вопрос о том, каким образом рыночные и комплементарные механизмы влияют на целостность маршрута пациента и при каких условиях они компенсируют структурные разрывы или, наоборот, усиливают фрагментацию медицинской помощи. Требуется аналитическая рамка, позволяющая оценивать данные механизмы не только по факту их наличия или масштабу развития, но и по их функции в отношении структурных разрывов маршрута пациента.

Цель исследования состоит в разработке модели компенсаторного регулирования целостности маршрута пациента в сердечно-сосудистом сегменте рынка медицинских услуг. Для достижения поставленной цели в статье раскрывается специфика маршрута пациента как объекта административно-страхового и рыночного регулирования, выявляются основные структурные разрывы между этапами оказания помощи, определяется двойственная роль компенсаторных механизмов и обосновываются условия, при которых они способствуют сохранению целостности маршрута пациента.

Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, позволяющие рассматривать сердечно-сосудистый сегмент не как совокупность отдельных медицинских услуг, а как систему взаимодействия административно-страхового, рыночного и комплементарного контуров, влияющих на целостность маршрута пациента.

Сердечно-сосудистый маршрут пациента как объект административно-страхового и рыночного регулирования

Высокая смертность, экономический ущерб и длительный характер наблюдения отличают сердечно-сосудистый сегмент от подходов к анализу рынка медицинских услуг, в которых единицей анализа выступает отдельная услуга или эпизод обращения. В сердечно-сосудистом сегменте объектом регулирования фактически является не конкретная медицинская услуга данного медицинского направления, а непрерывный маршрут пациента, включающий раннее выявление факторов риска, первичную диагностику, специализированное и высокотехнологичное лечение, реабилитацию, диспансерное наблюдение и вторичную профилактику. Существенное влияние на структуру данного маршрута оказывает клиническая вариативность течения заболевания. Острые сердечно-сосудистые события требуют немедленной маршрутизации и быстрого перехода между этапами оказания помощи. Хронические формы сердечно-сосудистой патологии, напротив, предполагают длительное сопровождение пациента и межэтапную преемственность наблюдения, что подчеркивается в клинических рекомендациях по хронической сердечной недостаточности [2, с. 290]. В международных исследованиях интегрированной сердечно-сосудистой помощи также акцентируется необходимость согласованного сопровождения пациента на разных этапах маршрута [3, с. 2–3]. Важность и ключевая роль непрерывного сопровождения отражена и в федеральном проекте «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», в котором меры профилактики, лечения, реабилитации, диспансерного наблюдения и повышения информированности населения объединяются в единую систему управленческого воздействия. В целях федерального проекта также обозначен комплексный подход к медицинской помощи: к 2030 году предполагается в 2,5 раза увеличить число лиц с болезнями системы кровообращения, проживших предыдущий год без острых сердечно-сосудистых событий⁵.

Таким образом, ключевым отличием рыночной модели сердечно-сосудистого сегмента (рисунок 1) от общей модели рынка медицинских услуг является маршрут пациента, который выступает централь-

⁵ Министерство здравоохранения Российской Федерации. Федеральный проект «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями». – URL: <https://minzdrav.gov.ru/ministry/natsproektzdravooohranenie/bssz> (дата обращения: 25.04.2026). – Текст: электронный.

ным звеном и основной единицей анализа эффективности регулирования, так как именно в его пределах проявляются проблемы доступности, своевременности, преемственности и результативности медицинской помощи. Соответственно, инструменты регулирования сердечно-сосудистого сегмента должны оцениваться, прежде всего, через их способность обеспечивать целостность маршрута пациента.



Рисунок 1 – Инструменты регулирования рынка медицинских услуг сердечно-сосудистого сегмента⁶

На каждом этапе маршрута пациента – от профилактического выявления факторов риска до диспансерного наблюдения после перенесенного сердечно-сосудистого случая – действие нормативных, финансовых, организационных и информационно-коммуникативных инструментов либо обеспечивает непрерывность и своевременность оказания помощи, либо порождает риск сбоя. Несогласованность инструментов регулирования повышает вероятность системных разрывов между этапами помощи, что несет риски позднего выявления заболевания, несвоевременного лечения, утраты преемственности и ухудшения клинических исходов.

Структурные разрывы маршрута пациента при оказании сердечно-сосудистой помощи

Главный конфликт регулирования сердечно-сосудистого сегмента заключается в противоречии между клинически непрерывной природой сердечно-сосудистых заболеваний и дискретной административно-финансовой организацией медицинской помощи. Заболевание развивается как клинический континуум, тогда как система здравоохранения во многом организует помощь как совокупность отдельных случаев, этапов и каналов оплаты. Наиболее уязвимыми в сердечно-сосудистой помощи становятся переходы между этапами оказания помощи: от выявления к углублённой диагностике, от стационарного лечения к амбулаторному сопровождению, от лечения к реабилитации и от выписки к диспансерному наблюдению. Такая постановка проблемы соответствует современным публикациям по организации помощи пациентам с хронической сердечной недостаточностью [4, с. 19–28] и алгоритмам межэтапного сопровождения данной категории пациентов [5, с. 6–15]. В клинических рекомендациях по хронической сердечной недостаточности также подчеркивается необходимость длительного ведения пациента на разных стадиях сердечно-сосудистого континуума [2, с. 285, 296, 342]. Обзоры международных стратегий долгосрочного ведения пациентов с сердечной недостаточностью подтверждают,

⁶ Составлено авторами.

что такая логика требует непрерывной, а не эпизодической модели управления медицинской помощью [6, с. 2–3]. В российских публикациях 2023–2024 годов разрывы маршрута пациента описываются уже не как частные организационные проблемы, а как системные ограничения модели оказания помощи: при наличии клинических рекомендаций и нормативной базы барьерами остаются недостаточные тарифы, отсутствие единой медицинской информационной системы в ряде регионов, кадровый дефицит и слабая связность этапов наблюдения [5, с. 8].

Базовый административно-страховой контур в сердечно-сосудистом сегменте выполняет двойственную функцию. С одной стороны, как и в общей модели рынка медицинских услуг, именно он задает минимально гарантированный объем помощи, закрепляет правила маршрутизации, определяет условия финансирования ключевых этапов лечения и формирует единые клинические требования. С другой стороны, та же система воспроизводит ограничения, связанные с тарифной жесткостью, отдельным регулированием этапов помощи и преимущественной логикой «законченного случая». В результатах реализации федерального проекта «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями» показано, что ряд показателей эффективности специализированной помощи растет, прежде всего, за счет организационного и технологического укрепления профильной службы, однако оценка результатов в большей степени сосредоточена на отдельных этапах помощи, а не на целостности и непрерывности маршрута пациента, что косвенно подтверждает сохранение проблемы межэтапной преемственности [7].

Рыночные и комплементарные механизмы сохранения целостности маршрута пациента

В этой связи особое значение приобретают рыночные и комплементарные механизмы, которые в сердечно-сосудистом сегменте выступают не просто внешними элементами рынка медицинских услуг, а формами частичной компенсации дефицитов базового административно-страхового контура. В рамках настоящего исследования под рыночными механизмами понимаются формы оказания, финансирования и организации медицинской помощи, основанные на участии негосударственных поставщиков, системе добровольного медицинского страхования, платных медицинских услугах и конкурентном перераспределении спроса. Под комплементарными механизмами понимаются дополнительные по отношению к базовому административно-страховому контуру формы сопровождения пациента, включая цифровой мониторинг, телемедицинские консультации, сервисные программы постгоспитального и длительного наблюдения, регистры, навигационные и информационно-коммуникативные инструменты. Их объединяет не столько коммерческая природа, сколько функция частичной компенсации разрывов маршрута пациента.

Для медицинских организаций такая компенсация означает поиск способов сохранения финансовой устойчивости, загрузки мощностей и организационной гибкости в условиях тарифных ограничений и высокой ресурсоемкости длительного наблюдения. Для страховых и сервисных структур – формирование дополнительных каналов финансирования, сопровождения и перераспределения спроса в более управляемые форматы. Для пациентов – стремление сократить ожидание, ускорить доступ к диагностике и лечению, получить более предсказуемое сопровождение и сохранить контроль над заболеванием за пределами отдельного эпизода обращения. В сердечно-сосудистом сегменте эта логика проявляется особенно отчетливо, поскольку конфликт стимулов затрагивает не только экономические параметры рынка, но и устойчивость длительного клинического наблюдения. Если в рамках жестко регламентированного финансирования лучше обеспечиваются отдельные законченные случаи помощи, чем продолжительное сопровождение, то именно в зонах межэтапного перехода возрастает спрос на внешние по отношению к базовому контуру формы компенсации. По этой причине участие частных медицинских организаций в системе ОМС, развитие ДМС, рост платного сегмента, а также использование цифровых и телемедицинских решений следует рассматривать как формы адаптации к ограничениям, которые административно-страховой контур воспроизводит на уровнях дообследования, постгоспитального сопровождения, диспансерного наблюдения и контроля приверженности терапии.

При этом рыночные и комплементарные механизмы обладают двойственным эффектом. С одной стороны, при включении в единый клинико-информационный маршрут пациента они способны частич-

но компенсировать ограничения базового административно-страхового контура: ускорять доступ к диагностике, расширять возможности дообследования, поддерживать амбулаторное сопровождение после выписки, усиливать контроль приверженности терапии, снижать риск выпадения пациента из длительного наблюдения и вероятность повторных декомпенсаций. Так, для пациентов с хронической сердечной недостаточностью особое значение приобретают цифровые и дистанционные форматы сопровождения. В современных публикациях подчеркивается, что телемедицинские технологии способны повышать эффективность постоянного удаленного наблюдения, фактически выполняя функцию компенсаторного механизма в условиях территориальной и организационной разобщенности этапов помощи [8, с. 912]. С другой стороны, при параллельном функционировании относительно базового контура такие механизмы не устраняют, а лишь перераспределяют разрывы маршрута, формируя множественность слабо связанных каналов помощи. В этом случае более быстрый доступ к отдельной диагностической или лечебной услуге не означает целостности последующего ведения пациента. Многоканальность финансирования и сопровождения может трансформироваться в дополнительный фактор организационной фрагментации, если результаты оказанной услуги не включаются в единую медицинскую информационную систему, не передаются ответственному врачу и не обеспечивают переход пациента к следующему этапу наблюдения.

Следовательно, в рамках данного исследования ускорение доступа к отдельной услуге не рассматривается как самостоятельный признак эффективности регулирования сердечно-сосудистого сегмента. Компенсаторный механизм может считаться эффективным только в том случае, если сокращение времени доступа сопровождается сохранением пациента в едином маршруте наблюдения, передачей информации между этапами помощи и обеспечением последующего клинического сопровождения.

В этой связи важно разграничивать понятия согласованности и встроенности компенсаторных механизмов. Согласованность отражает соответствие стимулов, правил финансирования, ответственности и адаптационных реакций участников рынка, тогда как встроенность характеризует степень включения дополнительного механизма в единый клиничко-информационный маршрут пациента. Механизм может быть экономически согласован с интересами отдельных участников рынка, но оставаться невстроенным в маршрут, если его результаты не передаются в базовый контур наблюдения и не обеспечивают преемственность последующих этапов помощи. Встроенность компенсаторного механизма определяется информационной связностью, организационной преемственностью, финансовой согласованностью, клинической сопоставимостью и возможностью оценки результата не только по количеству оказанных услуг, но и по влиянию на снижение разрывов маршрута пациента [3, с. 3–4].

Выделяемые в таблице 1 точки разрыва маршрута пациента следует интерпретировать как аналитически обобщенные наиболее уязвимые переходы между этапами оказания помощи, выявляемые на основе клинических рекомендаций, публикаций по хронической сердечной недостаточности и острым сердечно-сосудистым состояниям, а также материалов федерального проекта «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями»⁷.

Таблица 1 – Структурные разрывы маршрута пациента и механизмы их частичной компенсации в сердечно-сосудистом сегменте рынка медицинских услуг⁸

Этап маршрута пациента	Потенциальная точка разрыва	Рыночные и комплементарные механизмы частичной компенсации	Условие встроенности в маршрут	Риск фрагментации при невстроенности
Выявление факторов риска и первичный вход в систему	Рост информированности и выявляемости не сопровождается достаточной пропускной способностью последующих этапов диагностики и наблюдения	Частные медицинские организации, платные консультации и диагностика, корпоративные программы ДМС	Передача результатов первичного выявления в базовый контур наблюдения, направление пациента на подтверждение диагноза и дальнейшее сопровождение	Смещение пациента в параллельные каналы первичного обращения без последующего включения в диспансерное наблюдение

⁷ Министерство здравоохранения Российской Федерации. Приказ от 15 ноября 2012 г. № 918н «Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи больным с сердечно-сосудистыми заболеваниями». – URL: <https://minzdrav.gov.ru/documents/9130-prikaz> (дата обращения: 01.05.2026). – Текст: электронный.

⁸ Составлено авторами.

Переход от первичного выявления к углубленной диагностике	Задержка подтверждения диагноза, ограниченная доступность дообследования, различия в территориальной доступности	Платные диагностические услуги, ДМС, участие негосударственных поставщиков в ОМС	Интеграция результатов диагностики в медицинскую документацию и маршрутизация пациента к профильному специалисту	Ускорение доступа к отдельному исследованию без гарантии дальнейшего сопровождения
Стационарное лечение острого эпизода	Этапная организация помощи концентрируется на лечении случая, а не на последующем удержании пациента в длительном маршруте	Частные поставщики в ОМС, сервисные программы постгоспитального сопровождения	Формирование плана последующего амбулаторного наблюдения до выписки, передача информации в поликлиническое звено	Завершение «законченного случая» без полноценного перехода в амбулаторный контур
Переход «стационар – амбулаторное звено»	Ослабление ответственности после выписки, дефицит координации, кадровые и информационные ограничения	Цифровое сопровождение, телемониторинг, медсестринское сопровождение, корпоративные страховые программы	Назначение ответственного за наблюдение, контроль первого контакта после выписки, информационная связность стационара и амбулаторного звена	Формирование автономных сервисов наблюдения, не встроенных в единый клинико-информационный маршрут
Реабилитация	Неполное включение пациента в восстановительный этап, неравномерная доступность услуг	Платные реабилитационные услуги, ДМС, негосударственные провайдеры	Включение реабилитации в общий план ведения пациента и передача ее результатов лечащему врачу	Реабилитация становится выборочной и зависит от платежеспособности или страхового покрытия
Диспансерное наблюдение	Выпадение пациента из длительного контроля, слабая связность этапов, отсутствие единой МИС в ряде регионов	Регистры, телемониторинг, цифровые сервисы напоминаний, дистанционные консультации	Наличие единого регистра или информационного контура, позволяющего отслеживать пациента после завершения активного лечения	Наблюдение осуществляется вне единого маршрута, что снижает управляемость клинического случая
Контроль приверженности терапии и вторичная профилактика	Недостаточный контроль приема терапии, поведенческие барьеры, повторные декомпенсации	Дистанционный мониторинг, цифровые сервисы сопровождения, страховые и сервисные программы длительного наблюдения	Связь цифровых и сервисных инструментов с лечащим врачом и клиническими целями наблюдения	Поддержка терапии становится внешним сервисом, а не частью базового лечебного маршрута

Представленная матрица показывает, что в сердечно-сосудистом сегменте ключевое значение имеют не сами по себе отдельные инструменты регулирования, а наиболее уязвимые переходы между этапами маршрута пациента. Именно в этих точках проявляется противоречие между клинически непрерывной природой сердечно-сосудистых заболеваний и дискретной административно-финансовой организацией помощи. Рыночные и комплементарные механизмы возникают как ответ на ограничения базового контура и способны частично компенсировать его дефициты, однако при отсутствии организационной и информационной встроенности в единый маршрут пациента они не устраняют, а перераспределяют разрывы, формируя параллельные каналы помощи.

Модель компенсаторного регулирования целостности маршрута пациента в сердечно-сосудистом сегменте рынка медицинских услуг

Значение рыночных и комплементарных механизмов для сердечно-сосудистого сегмента определяется не масштабом их присутствия на рынке как таковым, а способностью поддерживать непрерывность маршрута пациента на наиболее чувствительных переходах между этапами помощи. Рост доли частных медицинских организаций в ОМС отражает не только расширение негосударственного сектора, но и институциональную реакцию системы на потребность в дополнительной мощности и гибкости. Рост ДМС и платных медицинских услуг свидетельствует не только о коммерциализации отрасли, но и о формировании дополнительных каналов финансирования и сопровождения там, где базовый контур испытывает ресурсные ограничения. Однако сами по себе эти процессы не равнозначны

повышению целостности маршрута, без организационной и цифровой интеграции они могут сопровождаться перераспределением спроса между каналами помощи, а не устранением системных провалов. Взаимосвязь компенсаторных механизмов и их влияния на маршрут пациента отражена в авторской модели компенсаторного регулирования целостности маршрута пациента в сердечно-сосудистом сегменте рынка медицинских услуг, представленной на рисунке 2.

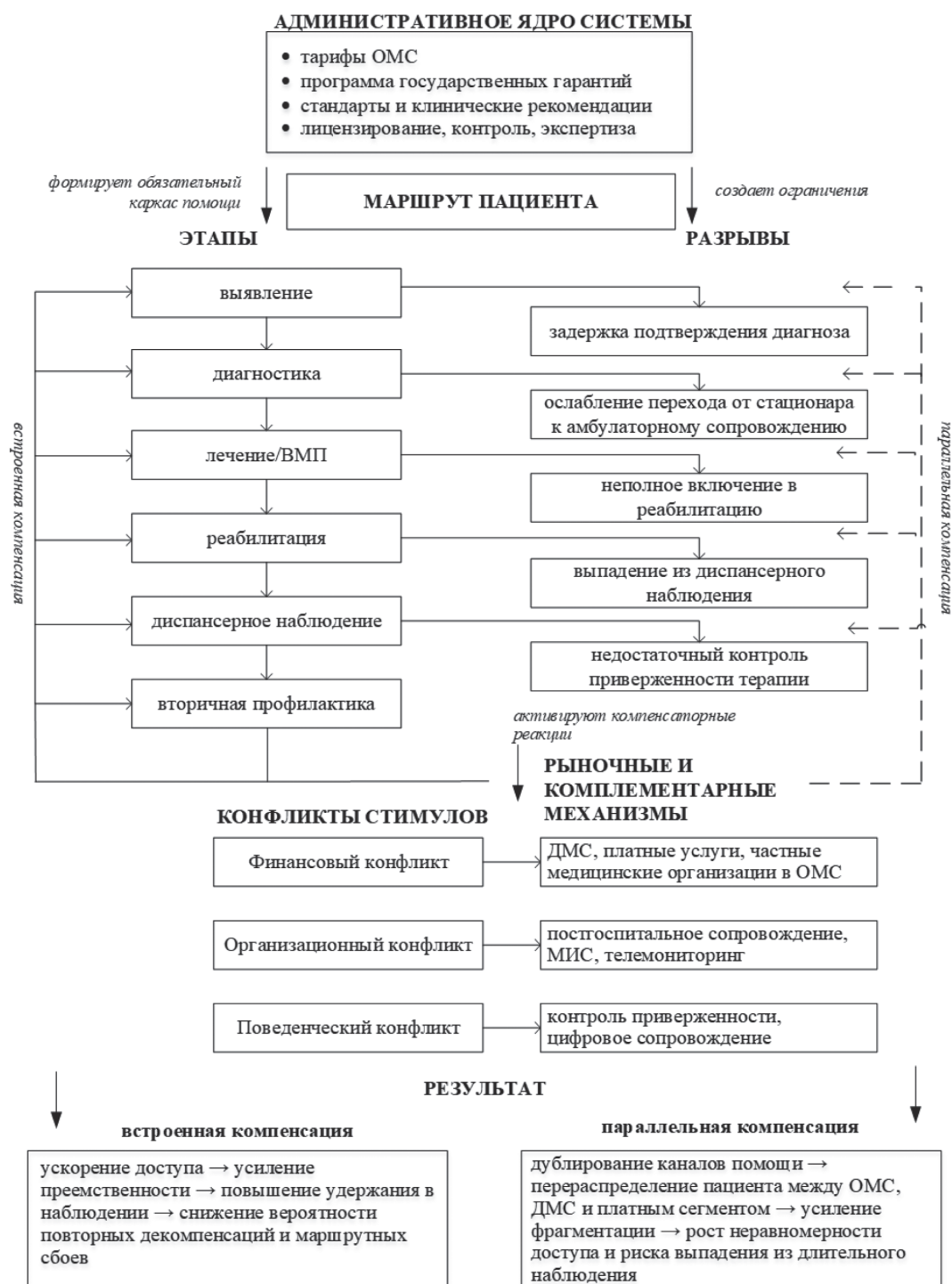


Рисунок 2 – Модель компенсаторного регулирования целостности маршрута пациента в сердечно-сосудистом сегменте рынка медицинских услуг⁹

⁹ Составлено авторами.

Предложенная модель отражает механизм влияния административно-страховых, рыночных, цифровых и сервисных инструментов на целостность маршрута пациента. Ее аналитическое значение состоит в переносе акцента с отдельных услуг и каналов финансирования на переходы между этапами помощи, поскольку именно в этих переходах наиболее отчетливо проявляется противоречие между клинически непрерывной природой сердечно-сосудистых заболеваний и дискретной административно-финансовой организацией медицинской помощи.

В рамках модели рыночные и комплементарные механизмы рассматриваются как компенсаторные реакции смешанной модели здравоохранения на ограничения базового административно-страхового контура по принципу общей модели регулирования рынка медицинских услуг. Однако их наличие само по себе не означает повышения эффективности сегмента. Один и тот же инструмент – ДМС, платные услуги, участие частных медицинских организаций в ОМС, телемониторинг или цифровое сопровождение – может либо снижать разрыв маршрута, либо усиливать его фрагментацию в зависимости от степени встроенности в единый клинико-информационный контур. Встроенность в данном случае означает не только формальное участие инструмента в оказании помощи, но и наличие информационной связности, организационной преемственности и последующего клинического сопровождения пациента. Если дополнительный механизм обеспечивает передачу данных, возврат пациента в базовый маршрут и поддержку дальнейшего наблюдения, он выполняет компенсаторную функцию. Если же он функционирует автономно и решает только отдельную задачу доступа или сервиса, его эффект ограничивается перераспределением пациента между каналами помощи и приводит к дублированию, потере управляемости случая и выпадению из длительного наблюдения.

Модель позволяет оценивать эффективность инструментов регулирования сердечно-сосудистого сегмента по их функции в отношении структурных разрывов маршрута пациента. Ключевым критерием эффективности становится способность механизма не просто расширять предложение или ускорять получение отдельной услуги, а обеспечивать целостность маршрута, преемственность этапов и устойчивость длительного наблюдения.

Заключение

Проведенное исследование уточняет логику регулирования сердечно-сосудистого сегмента рынка медицинских услуг: его эффективность определяется не только количеством доступных услуг, объемом финансирования или расширением числа поставщиков, а тем, насколько система удерживает пациента в последовательной траектории помощи. Таким образом, маршрут пациента становится самостоятельным объектом экономического и организационного анализа, поскольку именно в нем проявляются последствия несогласованности между этапами профилактики, диагностики, лечения, реабилитации и последующего наблюдения.

Основные ограничения действующей модели проявляются в переходах между этапами оказания помощи. Наиболее уязвимыми являются переход от первичного выявления к углубленной диагностике, от стационарного лечения к амбулаторному сопровождению, от лечения к реабилитации, от выписки к диспансерному наблюдению и контролю приверженности терапии. В этих точках возникают структурные разрывы, которые снижают управляемость случая, затрудняют передачу информации и повышают риск выпадения пациента из системы наблюдения.

Разработанная модель компенсаторного регулирования позволяет оценивать административно-страховые, рыночные, цифровые и сервисные механизмы через их функцию в отношении этих разрывов. Такой подход показывает, что один и тот же инструмент может иметь различный эффект. Включенный в общий контур ведения пациента, он восполняет ограничения базовой системы, повышает управляемость маршрута и поддерживает длительное наблюдение. Развиваясь автономно, он формирует дополнительные каналы обращения, но не решает проблему межэтапной координации и может усиливать фрагментацию медицинской помощи.

Использование системного и структурно-функционального подходов позволило рассмотреть сердечно-сосудистый сегмент не как совокупность отдельных медицинских услуг, а как систему вза-

имосвязанных этапов, участников и механизмов регулирования. За счет этого целостность маршрута пациента приобретает значение экономико-управленческой категории: она отражает не только качество медицинского сопровождения, но и способность системы рационально координировать ресурсы, ответственность и потоки пациентов. Предложенная аналитическая рамка может быть использована при оценке организационно-экономических механизмов, проектировании страховых и платных программ, развитии цифрового мониторинга, сервисов постгоспитального сопровождения и инструментов длительного наблюдения. Ее практическая ценность состоит в возможности отличать решения, которые действительно укрепляют маршрут пациента, от решений, которые лишь расширяют набор разрозненных услуг. Дальнейшая апробация модели на региональных данных позволит определить, какие организационные конфигурации наиболее эффективно снижают структурные разрывы в сердечно-сосудистой помощи, а также оценить возможность применения предложенного подхода в других социально значимых сегментах рынка медицинских услуг.

Список литературы

1. Концевая А.В., Муканеева Д.К., Игнатьева В.И., Анциферова А.А., Драпкина О.М. Экономика профилактики сердечно-сосудистых заболеваний в Российской Федерации // Российский кардиологический журнал. – 2023. – Т. 28, № 9. – С. 19–26. – DOI 10.15829/1560-4071-2023-5521.
2. Галявич А.С., Терещенко С.Н., Ускач Т.М. и др. Хроническая сердечная недостаточность. Клинические рекомендации 2024 // Российский кардиологический журнал. – 2024. – Т. 29, № 11. – С. 251–349. – DOI 10.15829/1560-4071-2024-6162.
3. Sperling L., Irazola V., Partarrieu J., Raspail L., Banach M., Banerjee A., Bukhman G., George M., Kato E.T., Lopez-Jimenez F., Macari S., Miranda J., Mocumbi A., Perel P., Prabhakaran D., Barragan A.P., Sherifali D., Santos R. WHF Roadmap for integrated care in people living with – or at risk of – cardiovascular disease and multiple long-term conditions // Global Heart. – 2026. – Vol. 21, No. 1. – Article 28. – DOI 10.5334/gh.1541.
4. Бойцов С.А., Бланкова З.Н., Свирида О.Н. и др. Первые результаты мероприятий по совершенствованию оказания медицинской помощи пациентам с хронической сердечной недостаточностью в разных регионах Российской Федерации. Часть I. Организация помощи при хронической сердечной недостаточности и распространенность заболевания с низкой и сохраненной фракцией выброса левого желудочка // Кардиологический вестник. – 2023. – Т. 18, № 2. – С. 19–28. – DOI 10.17116/Cardiobulletin20231802119.
5. Агеев Ф.Т., Бланкова З.Н., Свирида О.Н. и др. Алгоритм организации помощи пациентам с хронической сердечной недостаточностью. Пять шагов к успеху // Кардиологический вестник. – 2024. – Т. 19, № 3. – С. 6–15. – DOI 10.17116/Cardiobulletin2024190316.
6. Camarón J., Galván Ruiz M., López-Lliva M.T. et al. Optimising transitions of care and long-term management in heart failure: a scoping review of strategies and models // ESC Heart Failure. – 2026. – Article xvag035. – DOI 10.1093/escf/xvag035.
7. Зубко А.В. Специализированная медицинская помощь пациентам с сердечно-сосудистыми заболеваниями: отдельные аспекты // Социальные аспекты здоровья населения. – 2024. – Т. 70, № 1. – DOI 10.21045/2071-5021-2024-70-1-3.
8. Вахненко Ю.В., Тарасюк Е.С., Тарасюк С.Д. Дистанционный мониторинг пациентов с хронической сердечной недостаточностью: возможности, результаты и перспективы: обзор литературы // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2025. – № 3. – С. 909–928. – DOI 10.24412/2312-2935-2025-3-909-928.

References

1. Koncevaya A.V., Mukaneeva D.K., Ignat'eva V.I., Anciferova A.A., Drapkina O.M. Ekonomika profilaktiki serdechno-sosudistyh zabolevanij v Rossijskoj Federacii // Rossijskij kardiologicheskij zhurnal. – 2023. – Т. 28, № 9. – С. 19–26. – DOI 10.15829/1560-4071-2023-5521.
2. Galyavich A.S., Tereshchenko S.N., Uskach T.M. i dr. Hronicheskaya serdechnaya nedostatochnost'. Klinicheskie rekomendacii 2024 // Rossijskij kardiologicheskij zhurnal. – 2024. – Т. 29, № 11. – С. 251–349. – DOI 10.15829/1560-4071-2024-6162.

3. *Sperling L., Irazola V., Partarrieu J., Raspail L., Banach M., Banerjee A., Bukhman G., George M., Kato E.T., Lopez-Jimenez F., Macari S., Miranda J., Mocumbi A., Perel P., Prabhakaran D., Barragan A.P., Sherifali D., Santos R.* WHF Roadmap for integrated care in people living with – or at risk of – cardiovascular disease and multiple long-term conditions // *Global Heart*. – 2026. – Vol. 21, No. 1. – Article 28. – DOI 10.5334/gh.1541.
4. *Bojcov S.A., Blankova Z.N., Svirida O.N. i dr.* Pervye rezul'taty meropriyatij po sovershenstvovaniyu okazaniya medicinskoj pomoshchi pacientam s hronicheskoy serdechnoj nedostatochnost'yu v raznyh regionah Rossijskoj Federacii. Chast' I. Organizaciya pomoshchi pri hronicheskoy serdechnoj nedostatochnosti i rasprostranennost' zabolevaniya s nizkoj i sohranenoj frakciej vybrosa levogo zheludochka // *Kardiologicheskij vestnik*. – 2023. – T. 18, № 2. – S. 19–28. – DOI 10.17116/Cardiobulletin20231802119.
5. *Ageev F.T., Blankova Z.N., Svirida O.N. i dr.* Algoritm organizacii pomoshchi pacientam s hronicheskoy serdechnoj nedostatochnost'yu. Pyat' shagov k uspekhu // *Kardiologicheskij vestnik*. – 2024. – T. 19, № 3. – S. 6–15. – DOI 10.17116/Cardiobulletin2024190316.
6. *Camarón J., Galván Ruiz M., López-Lluya M.T. et al.* Optimising transitions of care and long-term management in heart failure: a scoping review of strategies and models // *ESC Heart Failure*. – 2026. – Article xvag035. – DOI 10.1093/escf/xvag035.
7. *Zubko A.V.* Specializirovannaya medicinskaya pomoshch' pacientam s serdechno-sosudistymi zabolevaniyami: ot del'nye aspekty // *Social'nye aspekty zdorov'ya naseleniya*. – 2024. – T. 70, № 1. – DOI 10.21045/2071-5021-2024-70-1-3.
8. *Vahnenko Yu.V., Tarasyuk E.S., Tarasyuk S.D.* Distancionnyj monitoring pacientov s hronicheskoy serdechnoj nedostatochnost'yu: vozmozhnosti, rezul'taty i perspektivy: obzor literatury // *Sovremennye problemy zdavoohraneniya i medicinskoj statistiki*. – 2025. – № 3. – S. 909–928. – DOI 10.24412/2312-2935-2025-3-909-928.

Статья поступила в редакцию: 09.06.2026

Received: 09.06.2026

Статья принята к публикации: 27.07.2026

Accepted: 27.07.2026

Научный журнал «Вестник
Московского университета
им. С.Ю. Витте. Серия 1.
Экономика и управление»
приглашает авторов к
публикации результатов
научных исследований

Журнал включен в Перечень
рецензируемых научных изданий
ВАК и Белый список (ЕГПНИ)

Публикация статей на русском и английском языках

Все статьи проходят процедуру одностороннего слепого рецензирования

Каждой статье присваивается международный идентификатор DOI

Плата за публикацию с авторов не взимается

Подробная информация
на сайте журнала:
<https://vestnik-muiv.ru/>



Научный журнал «Образовательные ресурсы и технологии» приглашает авторов к публикации результатов научных исследований

Журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК и Белый список (ЕГПНИ)

- Публикация статей на русском и английском языках
- Все статьи проходят процедуру одностороннего слепого рецензирования
- Каждой статье присваивается международный идентификатор DOI
- Плата за публикацию с авторов не взимается

Подробная информация на сайте журнала:
<https://vestnik-muiv.ru/>



Научный журнал «Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2. Юридические науки» приглашает авторов к публикации результатов научных исследований

Журнал включен в
Перечень рецензируемых
научных изданий ВАК

- Публикация статей на русском и английском языках
- Все статьи проходят процедуру одностороннего слепого рецензирования
- Каждой статье присваивается международный идентификатор DOI
- Плата за публикацию с авторов не взимается

Подробная информация
на сайте журнала:
<https://vestnik-muiv.ru/>



**Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте.
Серия 1. Экономика и управление
№ 3 (58)' 2026**

Электронный научный журнал (Электронное периодическое издание)

Редактор и корректор

Демиденко В.К.

Компьютерная верстка

Савеличев М.Ю.

Переводчик

Грибов В.В.

Электронное издание.

Подписано в тираж 27.10.2026.

Печ. л. 16,5. Усл.-печ. л. 15,4. Уч.-изд. л. 11,1.

Объем 11,25 Мб. Тираж – 500 (первый завод – 30) экз. Заказ № 26-0004.

Отпечатано в ООО «СиДи Мейкер»,

121354, г. Москва, ул. Витебская, д. 9, стр. 15, тел. 8 (499) 877-13-78.

Макет подготовлен в издательстве электронных научных журналов

ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте»,

115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1,

тел. 8(495) 783-68-48, доб. 53-53.