

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

ISSN 2587-5981



**Периодическое издание
Выпуск № 6
Казань, 2025**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

Выпущено под редакцией
Научного объединения
«Вертикаль Знаний»



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2025 год

Основное заглавие: Экономика и парадигма нового времени

Параллельное заглавие: Economics and the paradigm of the new time

Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)

Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение
«Вертикаль Знаний»

Место издания: г. Казань

Формат издания: электронный журнал в формате pdf

Периодичность выхода: 1 раз в месяц

ISSN: 2587-5981

Редколлегия выпуска:

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 6 (39).

Оглавление выпуска

**МЕЖДУНАРОДНОГО
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА**

**«ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ»**

Выпуск № 6 / 2025

Стр. 6 Гомон В.А.

Оценка потенциального спроса на товары и услуги НС ЯТЦ и достаточности современных производственных мощностей

Стр. 19 Дубейко О.А.

Совершенствование механизмов реализации инвестиционно-строительных проектов социальной направленности

Стр. 29 Гуторов И.М.

Оценка рынка субфедеральных и муниципальных облигаций

Стр. 34 Борисов С.В.

Стратегии территориального развития и их влияние на деятельность региональных спортивных федераций

Стр. 41 Сабитова А.И.

Гибкие формы занятости и их регулирование на современном предприятии

Стр. 47 Коломеец А.В.

Влияние организационной культуры и системы вознаграждения на удовлетворенность и удержание персонала в государственном предприятии

Стр. 52 Коломеец А.В.

Удержание персонала как функция HR-менеджмента: обзор и анализ

Стр. 58 Леонов А.И., Гладкова Н.А.

Управление организационными изменениями: преодоление сопротивления персонала при внедрении клиентоцентричной модели в государственных медицинских учреждениях (на примере кейсов РАНХИГС)

Стр. 63 Шагров Р.А.

Роль инновационных кластеров в социально-экономическом развитии Санкт-Петербурга

Стр. 74 Харитошин Ю.Д.

Современные системы управления СТОА

Стр. 81 Нестерова А.М.

Теория устойчивого развития и структурная трансформация инвестиционных потоков в глобальной экономике

Стр. 91 Игнаткин Д.Е.

Теоретические аспекты устойчивого развития как фактора эволюции региональных систем

Стр. 97 Морозова Д.С.

Продвижение персонального бренда в социальных сетях

Стр. 101 Безгодков Е.С.

Теоретические основы кредитования юридических лиц после реорганизации

Стр. 110 Бехоев А.Р.

Эволюция понятийного аппарата клиентского сервиса

УДК 339.133.024

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОГО СПРОСА НА ТОВАРЫ И УСЛУГИ НС ЯТЦ И ДОСТАТОЧНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ

*Гомон Владимир Андреевич,
Национальный исследовательский
ядерный университет «МИФИ», г. Москва*

E-mail: wladislav9035@gmail.com

Аннотация. В данной статье рассматриваются ключевые количественные и сценарные аспекты оценки потенциального спроса на товары и услуги начальной стадии ядерного топливного цикла (НС ЯТЦ), а также анализируется достаточность текущих и перспективных производственных мощностей. В условиях ускоренного развития атомной энергетики, нарастающей необходимости в низкоуглеродной генерации и трансформации глобального энергетического баланса особую актуальность приобретает формализация взаимосвязей между характеристиками реакторной кампании, параметрами топлива и объемами требуемых ресурсов.

Представлены методологические основы расчёта годовой потребности в ядерном топливе, объёмах природного урана, необходимого для обогащения, работе по разделению изотопов, а также стоимости топливных сборок. Приведён детальный анализ чувствительности этих параметров к физико-техническим и экономическим условиям, включая уровень обогащения, глубину выгорания топлива и степень обеднения в хвостах. Проведённые расчёты, дополненные агрегированными сценариями на основе данных Международного агентства по атомной энергии (МАГАТЭ), позволяют оценить динамику спроса на ресурсы и услуги ЯТЦ до 2050 года.

Результаты моделирования показывают устойчивый рост спроса на природный уран, услуги по конверсии и обогащению. При реализации компромиссных сценариев к середине века потребность в природном уране может утроиться по сравнению с уровнем 2025 года, при этом наблюдается формирование системного дефицита производственных мощностей. Аналогичные тенденции характерны для обогащательных предприятий: уже с 2030-х годов их установленная мощность становится недостаточной для удовлетворения растущего спроса. Статья подчёркивает важность долгосрочного планирования, модернизации производственной инфраструктуры и формирования устойчивых международных цепочек поставок.

Особое внимание уделяется необходимости диверсификации географии поставок, технологической независимости и вовлечению в процесс частного капитала, а также межгосударственного сотрудничества. Представленная в статье методология может быть использована как основа для национальных

стратегий развития ядерной энергетики, оценки рисков и выработки решений по устранению узких мест в цепочке поставок ЯТЦ.

Abstract. This article examines the key quantitative and scenario aspects of assessing the potential demand for goods and services at the initial stage of the nuclear fuel cycle (NS NFC), as well as analyzes the sufficiency of current and prospective production capacities. In the context of the accelerated development of nuclear energy, the growing need for low-carbon generation and the transformation of the global energy balance, the formalization of the interrelationships between the characteristics of the reactor campaign, fuel parameters and the required resources is of particular relevance. The methodological foundations for calculating the annual demand for nuclear fuel, the amount of natural uranium needed for enrichment, isotope separation, and the cost of fuel assemblies are presented. A detailed analysis of the sensitivity of these parameters to physical, technical and economic conditions is given, including the level of enrichment, the depth of fuel burnout and the degree of depletion in the tailings. The calculations performed, supplemented by aggregated scenarios based on data from the International Atomic Energy Agency (IAEA), make it possible to estimate the dynamics of demand for NFC resources and services until 2050. The simulation results show a steady increase in demand for natural uranium, conversion and enrichment services. If compromise scenarios are implemented, by the middle of the century, the demand for natural uranium may triple compared to the level of 2025, while a systemic shortage of production capacity is observed. Similar trends are typical for enrichment plants: since the 2030s, their installed capacity has become insufficient to meet the growing demand. The article highlights the importance of long-term planning, modernization of production infrastructure chain.

Ключевые слова: ядерная энергетика, сценарии развития, мировая экономика

Key words: nuclear energy, development scenarios, world economy

Введение. Актуальность. Осуществление оценки потребностей в продукции и услугах на различных этапах ядерного топливного цикла (НС ЯТЦ) требует применения строгих количественных подходов, обеспечивающих увязку параметров работы реакторов с объёмами потребления природного и обогащённого урана, а также с масштабами услуг по изотопному разделению и обработке отработанного топлива [1; 2]. Ключевая роль в данной системе расчётов принадлежит математически формализованному описанию взаимосвязей между объёмом электрогенерации, свойствами ядерного топлива и экономико-техническими характеристиками топливного цикла [3].

Основная часть. Годовая потребность в топливе, обозначаемая символом P , вычисляется на основе установленных мощностей энергоблоков,

коэффициента их загрузки (КИУМ), а также теплофизических характеристик топлива [2]. Формула для расчёта годового потребления топлива выражается следующим образом:

$$P = 365 \cdot (Q \cdot \text{КИУМ}) / B \quad (1)$$

где Q – установленная мощность энергоблока (в МВт);
 КИУМ – коэффициент загрузки, отражающий долю времени, когда блок работает на номинальной мощности;

B – глубина выгорания топлива, выражаемая в МВт·сут/кгU.

Величина P указывает на годовой объём урана, необходимый для выполнения производственной задачи. При прочих равных условиях увеличение глубины выгорания приводит к снижению удельного расхода топлива[2].

Для определения количества природного урана F , требуемого для получения заданного объёма обогащённого материала, применяется следующая формула:

$$F = P \cdot (x - y) / (c - y) \quad (2)$$

где x – требуемая степень обогащения;

y – остаточная обогащённость (в «хвостах»);

c – исходное содержание изотопа ^{235}U в природном уране (стандартное значение – 0,00711).

Данный расчёт базируется на законе сохранения материала при изотопном разделении, позволяющем определить необходимое количество природного урана в зависимости от глубины обеднения и целевого уровня обогащения[1].

Оценка объёма изотопного разделения R производится на основе расчётов функций разделения. Она формализуется через функцию $\Phi(z)$, которая определяется следующим выражением:

$$\Phi(z) = (1 - 2z) \cdot \ln((1 - z) / z) \quad (3)$$

где переменная z может принимать значения x , y или c в зависимости от контекста.

Тогда сама работа по разделению определяется как:

$$R = P \cdot \Phi(x) + D \cdot \Phi(y) - F \cdot \Phi(c) \quad (4)$$

где D – масса образующихся «хвостов» в процессе обогащения.

Эти уравнения позволяют перейти от оценки массовых потоков урана к численной характеристике трудоёмкости процесса разделения изотопов.

Стоимость топлива, подаваемого в реактор, рассчитывается через стоимость одной тепловыделяющей сборки (ТВС), включающей в себя цену на обогащённый уран CX и расходы на фабрикацию $C\Phi$:

$$CTBC = CX + C\Phi \quad (5)$$

При этом CX включает совокупные расходы на природный уран, его конверсию и обогащение, а также на обращение с отходами:

$$CX = (F/P)(CF + CUF6) + (R/P)CR + (D/P)CD \quad (6)$$

где CF – цена природного урана (\$/кгU);

$CUF6$ – стоимость перевода урана в гексафторид (\$/кгU);

CR – тариф на услуги по разделению (\$/ЕРР);

CD – цена утилизации хвостов (\$/кгU)[4].

Такая система расчётов даёт возможность определить структуру затрат по этапам – от добычи урана до выпуска готовых ТВС[5].

При этом важно подчеркнуть, что зависимости между параметрами носят не только количественный, но и стратегический характер. Например, увеличение степени обогащения, несмотря на рост расходов на разделение, может снизить общее потребление природного урана и сократить объём отходов. В то же время использование топлива с меньшим обогащением увеличивает затраты на уран и частоту замены сборок. Следовательно, поиск оптимального баланса требует комплексного технико-экономического анализа с учётом ограничений по ресурсам и технологиям [6].

Разработанная система расчётов применима как в рамках краткосрочного планирования (например, при определении годовых потребностей энергоблоков), так и в стратегическом контексте – при анализе перспектив развития атомной генерации. Адаптация данной методологии под новые типы реакторов, включая быстрые и замкнутые циклы, потребует корректировки моделей, однако логика и структура взаимосвязей сохраняют свою применимость [3; 6].

Таким образом, предложенная модель оценки спроса на товары и услуги НС ЯТЦ представляет собой последовательную количественную схему, основанную на физико-технических характеристиках реакторных установок и особенностях топливных процессов. Она обеспечивает как воспроизводимость расчётов, так и возможность анализа влияния ключевых факторов на общую экономику топливного цикла [2; 4].

В случае масштабирования данной методики на глобальный уровень становится необходимым использование агрегированных данных по всем реакторным блокам – с учётом их мощности, типа и используемой топливной стратегии [1; 5]. Такой подход позволяет выполнять унифицированную оценку совокупных потребностей в рамках всей мировой ядерной инфраструктуры.

Прогнозирование глобального спроса на ресурсы и услуги ЯТЦ вплоть до 2050 года требует использования сценарного анализа. В его основу закладываются предположения о политике в энергетике, степени готовности к внедрению ЗЯТЦ, экономических факторах и научно-техническом прогрессе в области переработки ОЯТ. Прогнозные сценарии, разработанные под эгидой МАГАТЭ, охватывают широкий диапазон траекторий развития и позволяют количественно оценить потенциальную нагрузку на добывающую, конверсионную, обогатительную и производственную инфраструктуру [7; 8].

Переход к динамической модели планирования, отражающей ежегодные изменения в структуре мощностей и загрузках, позволяет проводить регулярные корректировки оценок. Принятие 5-летних интервалов для обновления данных обеспечивает возможность стресс-тестирования, оценки дефицитов и выработки мер по стабилизации ключевых звеньев НС ЯТЦ.

Оценка возможного спроса на продукцию и услуги, относящиеся к начальному этапу ядерного топливного цикла, представляет собой важнейший компонент в процессе стратегического планирования для субъектов, задействованных в атомной промышленности. Данный анализ охватывает широкий спектр факторов, включая технические параметры топливных кампаний, прогнозируемые темпы увеличения мощности атомной генерации, а

также динамику цен на ресурсы и услуги, обеспечивающие функционирование цепочки поставок. С течением времени роль точных прогнозов спроса возрастает, поскольку именно на их основе принимаются решения инвестиционного, инженерного и организационного характера, определяющие устойчивость и эффективность всей системы ядерной энергетики [9].

На горизонте до 2050 года, согласно ряду компромиссных сценариев, предусматривается значительное расширение масштабов использования ядерной энергетики, что неизбежно приведёт к росту потребностей в природном уране, увеличению спроса на обогащение, а также к удорожанию полного комплекса услуг начального этапа ЯТЦ.

В качестве иллюстрации применимости расчётных моделей используется пример энергоблока с установленной мощностью 1 ГВт. При целевом уровне обогащения урана до 4,75% годовой объём потребления ядерного топлива составляет около 20 278 кгU, тогда как требуемое количество природного урана, с учётом остаточного содержания изотопов в «хвостах», достигает приблизительно 180 381 кгU. Параллельно с этим существенно возрастает объём изотопной разделительной работы, необходимой для превращения природного урана в обогащённое топливо – он оценивается свыше 167 тысяч единиц разделительной работы (ЕРР) [10].

Суммарные затраты, формирующиеся на этапе конверсии, обогащения, фабрикации и сборки тепловыделяющих элементов, образуют высокозатратный сегмент начальной стадии топливного цикла. Этот блок требует не только значительных материальных вложений, но и надёжного прогнозирования параметров спроса, что критически важно для устойчивого развития ядерно-энергетического сектора.



Рис. 1 Оценка спроса природного урана по компромиссным сценариям (2025-2050 гг.)

На рис. 1 представлена динамика изменения объёмов потребления природного урана (в тоннах) в соответствии с двумя компромиссными сценариями развития. Прогноз на ближайшие 25 лет демонстрирует отчётливую тенденцию к росту спроса на данный ресурс. Согласно данным, в рамках верхнего сценария объёмы потребления к 2050 году могут превысить отметку в

151 тысячу тонн, что более чем в два раза превышает уровень потребления, зафиксированный в 2025 году. Даже при реализации более умеренного, нижнего сценария, прогнозируемое значение достигает почти 100 тысяч тонн.

Такой прирост спроса предъявляет серьёзные требования к добывающему сектору. Возникает необходимость в расширении существующих производственных мощностей, активизации геологоразведочных работ и введении в эксплуатацию новых месторождений. Одновременно возрастает значение формирования надёжных и устойчивых логистических цепочек международного уровня. В условиях растущей зависимости от стабильных поставок важным направлением становится географическая диверсификация источников сырья, а также стратегическое накопление запасов природного урана для повышения топливной безопасности.

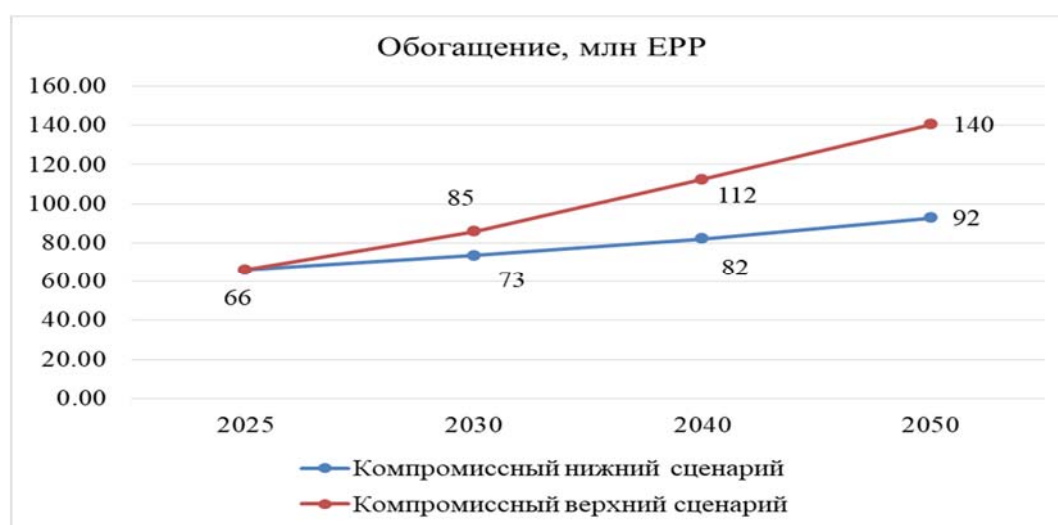


Рис. 2 Оценка спроса по затратам на обогащение в ЕРР по компромиссным сценариям (2025-2050 гг.)

На рис. 2 представлена динамика увеличения затрат на обогащение урана, выраженная в единицах разделительной работы (ЕРР), в рамках двух альтернативных сценариев развития. Согласно представленным оценкам, объём необходимой работы по обогащению возрастает с 66,3 миллионов ЕРР в 2025 году до 140,6 миллионов к 2050 году. Подобный рост потребностей в разделительных мощностях создаёт значительную нагрузку на существующую инфраструктуру и формирует потребность в её масштабной модернизации.

Для обеспечения требуемых объёмов обогащения необходимо внедрение более производительных и энергоэффективных технологических решений. В частности, актуализируется переход к использованию газовых центрифуг нового поколения, а также проведение исследований в области лазерных методов разделения изотопов, обладающих высоким потенциалом эффективности. Дополнительно возрастает значимость создания международных обогатительных центров, функционирующих на основе механизма гарантированных поставок. Это приобретает особую важность для государств, не располагающих собственными обогатительными мощностями и

нуждающихся в стабильных и политически надёжных каналах доступа к соответствующим услугам.

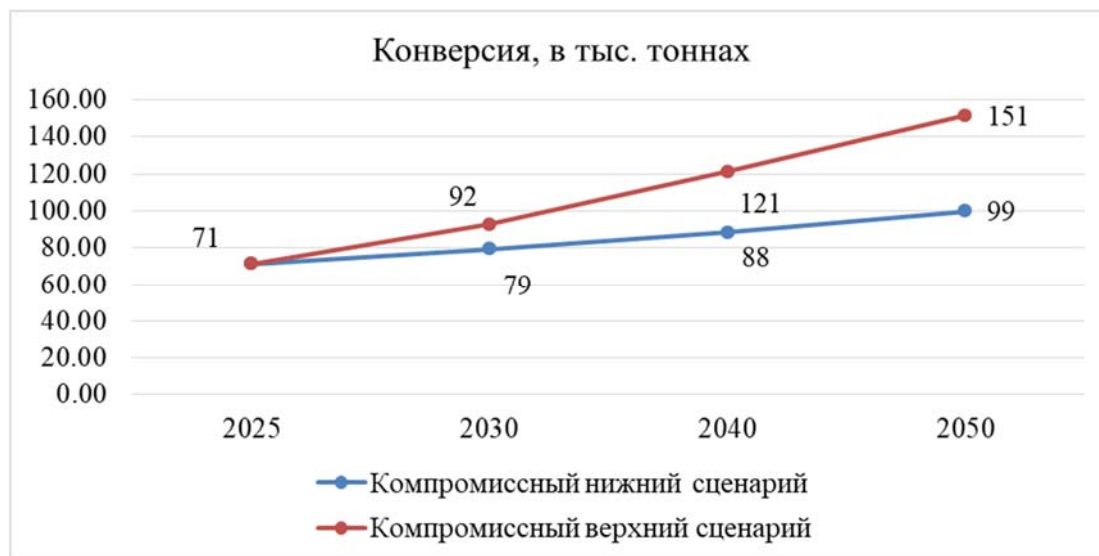


Рис. 3 Оценка спроса на услуги по конверсии урана: нижний и верхний компромиссные сценарии (2025-2050 гг.)

На рис. 3 показана эволюция объёмов конверсии природного урана в рамках двух компромиссных сценариев вплоть до 2050 года. Будучи промежуточным этапом между добычей и процессом обогащения, конверсия напрямую коррелирует с ростом общего спроса на уран. Характер прогноза практически полностью повторяет тренды, наблюдаемые в графиках потребления сырья, что свидетельствует о тесной взаимосвязи этих процессов. Такая зависимость подчёркивает необходимость расширения и технологического обновления мощностей по конверсии, а также актуализирует вопросы внедрения экологически безопасных и технологически передовых стандартов. В дополнение к этому, важным направлением становится ужесточение контроля за использованием и транспортировкой фторсодержащих соединений.

Одновременно возрастает потребность в оптимизации логистических процессов и развитии многостороннего международного сотрудничества между странами-поставщиками. Это позволит выстроить устойчивую и предсказуемую инфраструктуру на фоне глобального роста спроса.

Результаты анализа, основанные на нижнем и верхнем сценариях развития атомной генерации, позволяют сделать вывод о системном увеличении потребностей в ключевых ресурсах и услугах ядерного топливного цикла (ЯТЦ). Помимо количественной оценки будущих нагрузок, исследование выявляет узкие места, требующие стратегического внимания при формировании долгосрочной энергетической политики. Увеличение потребления природного урана, рост объёмов обогащения, удорожание всей топливной цепочки, а также необходимость модернизации звена конверсии формируют комплекс вызовов, требующих скоординированных действий со стороны государственных структур, промышленности и научно-исследовательского сообщества.

Эти обстоятельства подчеркивают необходимость разработки целостных национальных стратегий, ориентированных на технологическую модернизацию, создание инвестиционно-привлекательных условий, обеспечение технологической независимости и укрепление позиций на международном рынке ядерных материалов.

В целом, представленный анализ демонстрирует высокую степень чувствительности ядерного топливного цикла к масштабам и темпам развития атомной энергетики. Рост потребления урана, увеличение расходов на обогащение, необходимость инвестиций в фабрикацию и транспортировку формируют устойчивую тенденцию к удорожанию и усложнению инфраструктуры. В этих условиях особое значение приобретает продуманное долгосрочное планирование, внедрение инновационных решений и расширение международной кооперации. Всё это свидетельствует о необходимости регулярного пересмотра прогнозных оценок и гибкой корректировки стратегий развития отрасли в ответ на изменяющуюся глобальную и региональную повестку.

Начальная стадия ядерного топливного цикла (ЯТЦ) охватывает фундаментальные производственные процессы, включая добычу уранового сырья, его обогащение, изготовление тепловыделяющих сборок (ТВС), а также обработку отработанного ядерного топлива (ОЯТ). Эти этапы формируют технологический каркас, обеспечивающий непрерывную и устойчивую работу ядерной энергетики. В условиях стремительного увеличения мирового спроса на низкоуглеродные источники энергии и усиливающегося интереса к формированию замкнутого ядерного топливного цикла (ЗЯТЦ), возрастает актуальность комплексной оценки адекватности существующих мощностей по всем ключевым звеньям ЯТЦ. Такая переоценка необходима для выявления потенциальных ограничений в производственной инфраструктуре и принятия своевременных мер по её модернизации и расширению.



Рис. 4 Оценка дефицита мощностей по конверсии урана при различных сценариях развития (2025-2050 гг.)

Рис. 4 демонстрирует сравнительный анализ прогнозируемого спроса на конверсионные услуги по переработке природного урана и текущих мировых производственных мощностей, которые на 2024 год оцениваются в 55,1 тыс. тонн урана в год. На графике представлены два возможных сценария развития: умеренный (нижний компромиссный) и ускоренный (верхний компромиссный), отражающие различные траектории роста атомной энергетики. Оба сценария указывают на устойчивое превышение спроса над существующими возможностями уже с 2025 года. В частности, при реализации нижнего сценария дефицит составляет 16,3 тыс. тU в 2025 году и увеличивается до 45 тыс. тU к 2050 году. В условиях верхнего сценария разрыв между потребностями и производственными мощностями возрастает до 96,3 тыс. тU – что почти в три раза превышает текущие доступные мощности.

Причины наблюдаемого дисбаланса носят комплексный характер. Во-первых, в последние десятилетия произошло сокращение действующих производств и консервация ряда объектов. Так, например, американский завод **ConverDyn** длительное время находился в режиме простоя, а производственная загрузка французского предприятия **Orano** составляла лишь 17% от проектной мощности. Во-вторых, в период 2015-2024 гг. не было введено в эксплуатацию ни одного нового крупного объекта, несмотря на растущие потребности рынка. В-третьих, геополитические факторы оказывают значительное влияние на устойчивость поставок: введенные санкции против России поставили под сомнение возможность использования её мощностей (около 12,5 тыс. тU в год), что особенно критично для стран Запада, зависящих от импорта.

Кроме того, к проблемам добавляется высокая планка требований к экологической безопасности и технологической надёжности новых производств. Проектирование, лицензирование и строительство конверсионных объектов требует значительных финансовых вложений и временных ресурсов – от 5 до 10 лет. Наконец, ускоренное строительство новых ядерных энергетических установок, особенно в странах Азии и Ближнего Востока, ведёт к резкому росту спроса на конверсионные услуги, что усугубляет нагрузку на инфраструктуру начальной стадии ЯТЦ.

Таким образом, без масштабного расширения и технической модернизации существующих конверсионных мощностей реализация даже базового сценария развития атомной энергетики может оказаться под серьёзной угрозой. В сложившихся условиях требуются согласованные действия государственных структур, промышленных компаний и международных организаций, направленные на запуск новых объектов, диверсификацию географии поставок и обновление устаревших производственных линий.

Рис. 5 иллюстрирует соотношение между прогнозируемым спросом на услуги по обогащению урана (в миллионах единиц разделительной работы – SWU в год) и действующими производственными возможностями по состоянию на 2024 год. В расчёт принята установленная совокупная мощность существующих обогатительных предприятий, оцениваемая в 66,1 млн SWU в год. Этот показатель используется в качестве базового ориентира при анализе баланса между потребностями отрасли и доступным предложением на средне- и

долгосрочную перспективу. Оценка будущей нагрузки осуществляется с учётом возможной модернизации текущих мощностей, а также рисков, связанных с их потенциальной нехваткой при реализации различных сценариев развития атомной генерации.

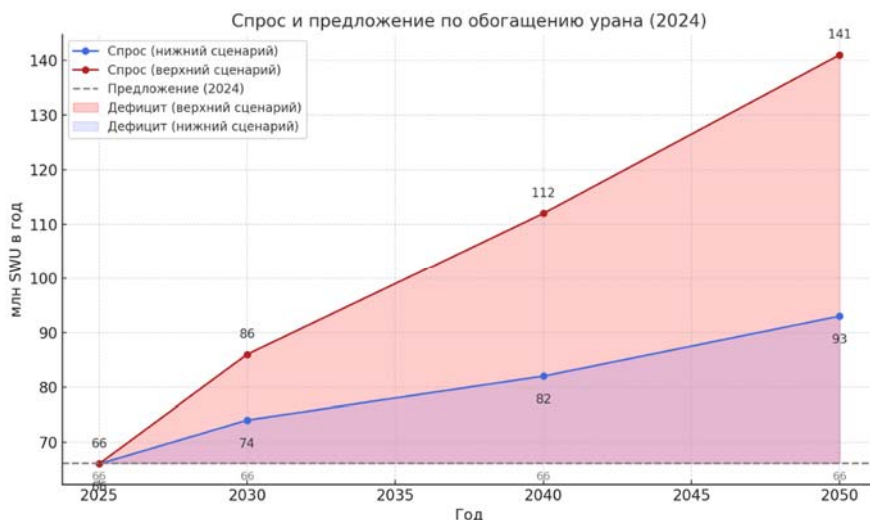


Рис. 5. Оценка дефицита мощностей по обогащению урана в условиях сценарного роста спроса (2025-2050 гг.)

Сценарный анализ охватывает два варианта развития событий: умеренный (нижний компромиссный) и форсированный (верхний компромиссный). Уже к 2030 году, согласно обоим сценариям, уровень спроса начинает превышать имеющиеся производственные возможности. В первом случае прогнозируемый дефицит составляет около 7,6 млн SWU к 2030 году и возрастает до 26,7 млн SWU к 2050 году. При реализации второго, более агрессивного сценария, дефицит достигает гораздо больших масштабов: 86 млн SWU в 2030 году, 112,4 млн SWU в 2040-м и вплоть до 140,6 млн SWU к 2050 году – что более чем в два раза превышает доступную мощность на начало рассматриваемого периода. Эти данные указывают на необходимость долгосрочного стратегического планирования в области обогащения урана, предполагающего как наращивание производственных мощностей, так и укрепление надёжности поставок.

Формирование подобного дисбаланса обусловлено совокупностью факторов. Прежде всего, значительная часть существующих предприятий работает с высокой степенью загрузки либо ниже проектных показателей из-за технических, нормативных, логистических и кадровых ограничений. Во-вторых, рынок услуг по обогащению характеризуется высокой степенью концентрации: более 80% мирового предложения обеспечивается четырьмя компаниями – **Росатом** (Россия), **Urenco** (ЕС и Великобритания), **Orano** (Франция) и **CNNC** (Китай). В условиях геополитической нестабильности и введения санкций против России доступ к части мощностей становится невозможным для ряда стран, что снижает глобальную гибкость системы.

В-третьих, несмотря на активный рост атомной генерации в Китае, Индии и других развивающихся регионах, строительство новых обогатительных

мощностей отстаёт от реальных темпов спроса. При этом стратегическое стремление многих государств сформировать запасы ядерного топлива на 3-5 лет вперёд оказывает дополнительное давление на инфраструктуру. Более того, высокие технологические и финансовые барьеры, связанные с запуском новых производств, существенно ограничивают скорость расширения производственной базы.

Таким образом, уже с начала 2030-х годов мировой рынок обогащения вступает в фазу хронического дефицита. Без комплексного расширения мощностей, создания новых производств и внедрения современных технологических решений, таких как усовершенствованные газовые центрифуги или альтернативные методы изотопного разделения, реализация сценариев ускоренного роста атомной энергетики окажется затруднительной или невозможной.



Рис. 6 Оценка баланса спроса и предложения природного урана (2025-2050 гг.)

Рисунок 6 иллюстрирует соотношение между прогнозируемыми объёмами спроса на природный уран (в тысячах тонн в год) и текущими глобальными производственными возможностями, зафиксированными на 2024 год. В качестве базового уровня предложения принято значение фактической годовой добычи урана в мире – около 49,4 тыс. тU. Анализ проводится в рамках двух сценариев: компромиссного нижнего, отражающего умеренный рост атомной генерации, и компромиссного верхнего, предполагающего ускоренное развитие ядерных энергетических мощностей.

Согласно расчётам, уже с 2025 года спрос на природный уран начинает превышать объём его фактической добычи. В стартовый год прогнозируемый спрос достигает 71,4 тыс. тU, что превышает уровень предложения на 44%. Далее разрыв между спросом и производственными возможностями продолжает нарастать. В рамках верхнего сценария потребности увеличиваются до 92,6 тыс. тU к 2030 году, до 121,1 тыс. тU к 2040 году и до 151,4 тыс. тU к 2050 году. Даже

в более сдержанном нижнем сценарии спрос достигает 99,9 тыс. тU к середине столетия, что примерно в два раза превышает текущий объём добычи.

Причины формирующегося дефицита носят системный характер и связаны с ограничениями по наращиванию производства. В течение последнего десятилетия наблюдалось сокращение активных производственных мощностей, вызванное снижением рыночной стоимости урана и уменьшением инвестиционной активности в геологоразведку и разработку месторождений. Запуск новых проектов в добывающем секторе требует значительных ресурсов и времени – от 7 до 10 лет на весь цикл: от начальной разведки до достижения проектных уровней добычи.

Дополнительным фактором риска выступает высокая концентрация добычи в ограниченном числе стран – таких как Казахстан, Канада, Намибия и Россия, – что делает рынок чувствительным к политическим, транспортным и экономическим потрясениям. Кроме того, сокращаются объёмы поставок вторичного урана, ранее поступавшего из переработки и разоружения, что раньше частично компенсировало дефицит первичного сырья. Увеличение масштабов строительства реакторов в Азии, на Ближнем Востоке и в Африке также оказывает значительное влияние на рост потребностей в природном уране во всей цепочке топливного обеспечения.

Таким образом, уже в ближайшей перспективе формируется стабильный дисбаланс между спросом и возможностями добычи урана. В условиях реализации предполагаемых сценариев развития атомной энергетики ключевым условием обеспечения топливной устойчивости станет расширение добычи, географическая диверсификация поставок, а также развитие альтернативных механизмов восполнения потребностей, включая вторичные ресурсы и международное сотрудничество в сфере ядерного топливного обеспечения.

Выводы. В результате проведённого анализа выявлено, что обеспечение устойчивого развития начальной стадии ядерного топливного цикла требует опережающего наращивания производственных мощностей и модернизации инфраструктуры, поскольку уже в ближайшие десятилетия спрос на ключевые ресурсы – природный уран, конверсию и обогащение – стабильно превышает текущие возможности. Прогнозные расчёты, основанные на сценариях роста атомной генерации, демонстрируют высокую капиталоемкость и чувствительность всей системы к изменениям в структуре спроса, что подчёркивает необходимость скоординированной стратегии на национальном и международном уровне, ориентированной на обеспечение ресурсной доступности, технологическую надёжность и энергетическую безопасность.

Список использованных источников:

1. Экономика ядерного топливного цикла: пер. с англ. / науч. ред. Е.Г. Кудрявцев, Ю.Ф. Чернилин. – М.: ЦНИИАтоминформ, 1999. – 141 с
2. Бойко В.И., Демянюк Д.Г., Исаченко Д.С. Ядерный топливный цикл и режим нераспространения: учебное пособие. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 104 с.

3. Святецкий В.С. Состояние и перспективы развития уранодобывающей отрасли Российской Федерации // Всероссийский научно-исследовательский институт минерального сырья им. Н.М. Федоровского. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vims-geo.ru/media/documents/2_%D0%A1%D0%B2%D1%8F%D1%82%D0%B5%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf.(vims-geo.ru)
4. Прогнозирование себестоимости и объема добычи урана для традиционной ядерной энергетики // Ядерная энергетика. – 2024. – № 1. – С. 10-20.
5. Многосторонние подходы к ядерному топливному циклу: оценка существующих предложений / Центр ООН по вопросам разоружения. – Женева: UNIDIR, 2009. – 85 с.
6. В орбите урана: развитие атомной энергетики требует новых подходов // Страна Росатом. – 2025. – 28 апр. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://strana-rosatom.ru/2025/04/28/v-orbite-urana-razvitie-atomnoj-energ/>.(strana-rosatom.ru)
7. Запасов урана достаточно, однако для поддержания высоких темпов роста ядерной энергетики необходимы инвестиции // Международное агентство по атомной энергии. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iaea.org/ru/newscenter/pressreleases/zapasov-urana-dostatochno-odnako-dlya-podderzhaniya-vysokih-tempov-rosta-yadernoy-energetiki-neobhodimy-investicii>.(iaea.org)
8. Энергетика до 2050 года: российская оценка // ROSATOM Newsletter. – 2024. – 28 июн. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosatomnewsletter.com/ru/2024/06/28/energy-sector-2050-russian-forecast/>.(rosatomnewsletter.com)
9. Атомная энергетика в мире: состояние и прогноз до 2050 года // КиберЛенинка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/atomnaya-energetika-v-mire-sostoyanie-i-prognoz-do-2050-goda>.(cyberleninka.ru)
10. Проблемы интегративной оценки конкурентных преимуществ инновационных технологий в ядерном топливном цикле // RIOR. – 2020. – № 4. – С. 58-65.

УДК 338.242

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ
ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ
СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ**

Дубейко Ольга Александровна,
Московский государственный строительный
университет, г. Москва

E-mail: olgadubeyko@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема недостаточной обеспеченности населения РФ объектами социальной инфраструктуры. Проанализированы данные государственной статистики об охвате населения объектами образования и здравоохранения, а также произведено сравнение фактических показателей с требованиями законодательства. Выявлены экономические, социальные и технологические особенности реализации инвестиционного проектирования объектов социальной направленности, влияющие на сложности их финансирования как со стороны частных застройщиков, так и государства. Для решения выявленных проблем предложено использование механизма ГЧП при создании социальной инфраструктуры в рамках комплексного развития территории. Оценка законодательной базы, регулирующей данный вопрос, показала перекос пула обязанностей в сторону частного партнера. Предложены варианты дальнейшего развития нормативно-правового обеспечения градостроительной деятельности, восстанавливающих справедливое соотношение прав обеих сторон. .

Abstract. This article examines the problem of insufficient provision of the Russian population with social infrastructure facilities. The data of the state statistics on the coverage of the population by educational and health facilities are analyzed, and the actual indicators are compared with the requirements of the legislation. The economic, social and technological features of the implementation of investment design of social facilities have been identified, affecting the complexity of their financing from both private developers and the state. To solve the identified problems, the use of the PPP mechanism in the creation of social infrastructure within the framework of the integrated development of the territory is proposed. An assessment of the legislative framework governing this issue has shown that the pool of responsibilities is skewed towards the private partner. The options for further development of regulatory and legal support for urban development activities are proposed, restoring a fair balance of the rights of both parties.

Ключевые слова: социальная инфраструктура, инвестиционное проектирование, государственно-частное партнёрство, капиталовложение, комплексное развитие территорий.

Key words: *social infrastructure, investment planning, public-private partnership, capital investment, integrated territorial development.*

Введение. Актуальность. В соответствии со ст. 41, 43, 44 Конституции РФ граждане имеют право на охрану здоровья и получение бесплатной квалифицированной медицинской помощи, на получение бесплатного дошкольного, основного среднего и среднего профессионального образования, а также свободный доступ к культурным ценностям и пользованию учреждениями культуры [1]. Наряду с гарантиями на жилище, благоприятную окружающую среду, свободу труда указанный выше законодательный базис человека составляет группу его социальных прав, обеспечивающих достойный уровень жизнедеятельности и развития личности. Непосредственно в целях осуществления конституционных предписаний требуется наличие специализированных основных фондов: зданий, сооружений, инженерных систем, используемых для выполнения работ и оказания социальных услуг. Подобные объекты наиболее часто именуются социальной инфраструктурой или же объектами социального назначения. Перечень элементов, относящихся к рассматриваемой группе содержится в Распоряжении Правительства РФ № 2479 [2]. Здесь к социальной инфраструктуре причислены:

- объекты капитального строительства, предназначенные для размещения участковых и специализированных больниц, поликлиник, госпиталей, ветеринарных клиник и пр. учреждений медицинской направленности;
- объекты размещения дошкольных, общеобразовательных, средне профессиональных организаций, высших учебных заведений;
- объекты в которых размещаются учреждения, оказывающие специализированный уход, реабилитацию и паллиативную помощь;
- спортивные объекты;
- административные здания, предназначенные для размещения органов государственной власти, органов местного самоуправления, органов исполнительной, законодательной и судебной направленности, многофункциональных центров;
- торговые объекты, предназначенные для удовлетворения бытовых потребностей людей;
- объекты религиозного предназначения;
- здания, используемые для обеспечения безопасности и охраны правопорядка, размещения аварийно-спасательных служб;
- культурные объекты, включающие здания выставок, музеев, галерей и т.д.

Список социальной инфраструктуры довольно обширен. Как правило, подобные объекты находятся в государственной или муниципальной собственности, финансирование их деятельности осуществляется за счет бюджетных ассигнований. Однако, можно разделить социальные объекты на три категории по характеру поступления частных инвестиций. К первой отнесем коммерческие объекты, или же способные приносить прибыль от их

использования по назначению. К таковым можно причислить торговые центры, спортивные сооружения и объекты культуры, высшие учебные заведения, административные здания, в которых размещаются органы государственной власти, правомочные осуществлять оказание платных услуг, розничную торговлю, сдачу помещений в аренду или реализацию билетов. Ко второй группе причислим объекты, способные финансировать свое содержание в течении жизненного цикла за счет частных пожертвований или благотворительности – это религиозные объекты, в меньшей степени объекты специализированного ухода: хосписы, приюты, кризисные центры. Третьей категорией являются полностью некоммерческие организаций, в которых ведение предпринимательской деятельности невозможно по определению, а, следовательно, привлечение частных инвестиций затруднено. К данной группе относятся городские больницы и поликлиники, дошкольные и общеобразовательные учреждения, органы безопасности и аварийно-спасательные службы. На рис. 1 представлена диаграмма распределения источников инвестиций в основной капитал в социальных сферах [3].



Рис. 1 Структура инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности

С точки зрения инвестиционного проектирования наиболее интересно рассмотреть последнюю группу, поскольку выстроить финансовую модель и обосновать эффективность частных инвестиций традиционным способом здесь не представляется возможным. Поэтому привлечь частных застройщиков к развитию социальной инфраструктуры сугубо экономическими механизмами нельзя.

Основная часть. На сегодняшний день создается ситуация, при которой девелоперы, концентрируясь исключительно на возведении жилой

площади, создают дополнительную нагрузку на существующую социальную инфраструктуру. В случае с отделениями полиции и пожарными депо негативный эффект выражен не так явно, поскольку увеличение количества многоквартирных домов хоть и является потенциальным фактором роста инцидентов, но всё же носит вероятностный характер, в то время как поликлиниками, школами и детскими садами люди пользуются перманентно. Обращаясь к фондам государственной статистики, рассмотрим текущее состояние исследуемой проблемы и ее соотнесение с требованиями нормативно-правовых актов.

Численность воспитанников дошкольных образовательных учреждений в РФ с момента начала сбора данных – 2005 года – возросла с 4 530,4 тыс. до 7008,1 тыс. в 2022 г. или на 54,7%. Обратный показатель – обеспеченность детей местами в детских садах из расчета на 1000 человек составляет 764 единицы в среднем по РФ, 541 ед. в г. Москве, экстремумами являются республика Дагестан с 349 ед. и республика Коми с 1268 [4]. Таким образом в большинстве регионов наблюдается дефицит мест в дошкольных учреждениях, что провоцирует появление очередей при записи детей в соответствующие организации, повышение нагрузки на воспитателей, снижение охвата населения первой ступенью образования.

Согласно действующему СП 2.4.3648 о санитарно-эпидемиологических требованиях к организациям образования детей и молодежи, расстояние до школ не должно превышать 500 м, а в условиях стесненной застройки – 800 м, для сельской местности этот показатель установлен на уровне 1 км [5]. Не допускается обучение детей в три смены. Предшественник действующего нормативно-правового акта, а именно СанПиН 2.4.2.1178-02, устанавливал требование к предельной численности учеников в классе – 25 человек [6]. Современными нормами данное требование заменено на удельную площадь, приходящуюся на одного ученика – не менее 2,5 м². Общая численность обучающихся в образовательном учреждении не должна превышать установленную проектом мощность [5]. При этом анализ статистических данных говорит о наличии ряда факторов, негативно влияющих на процесс обучения. При среднем количестве учеников в классе 21 человек в разрезе РФ, в Москве данный показатель составляет 26 учеников, а в Санкт-Петербурге – 28 на 2022/2023 учебный год [4]. Эта информация свидетельствует о нехватке школ в двух крупнейших по численности городах РФ и превышения темпов ввода жилья над скоростью развития инфраструктуры здесь. При этом сохраняется и доля организаций начального, среднего и общего образования, осуществляющих свою деятельность во вторые и третьи смены. По состоянию на 2023 г. удельный вес таких учреждений по РФ составлял 15,6%. Наихудшая ситуация складывается в СКФО, здесь данный показатель достигает 24,9%, в УРФО, ДВФО, СФО на вторую и третью смены приходится свыше 1/5 всех обучающихся [4]. Ликвидация обучения в несколько очередей из года в год становится целевым ориентиром повышения качества образования, его доступности, а также безопасности детей. Она может быть достигнута в первую очередь путем строительства новых школ или расширения мощностей существующих, однако

ряд регионов за 20 лет наблюдений не только не показывает прогресс в решении данного вопроса, а наоборот, демонстрирует ухудшение предыдущих результатов.

Анализируя данные по объектам здравоохранения можно выделить такие показатели как: число больничных коек на 10000 человек и взаимнообратный – численность населения на 1 больничную койку. На рис. 2 показана их корреляция и изменение за 17 лет наблюдений.



Рис. 2 Диаграмма показателей доступа населения к объектам здравоохранения [4]

Исходя из диаграммы, можно сделать вывод, что ситуация с обеспеченностью больницами и возможностью прохождения амбулаторного лечения ухудшилась на 25-30% по РФ. Москва в контексте данных показателей демонстрирует один из худших показателей среди других регионов. Здесь в 2022 году имелось 57,1 место на 10000 населения и 175 человек на 1 больничную койку. Такое положение вещей может быть обусловлено как более высоким уровнем медицинской помощи в столице, связанной с увеличением случаев раннего выявления различных заболеваний, так и большей численностью населения. В Московской области соотношение двух аналогичных факторов находится на уровне 66,5 мест/150,3 чел. Худший результат демонстрирует Ингушетия, где имеется только 43,5 коек на 10000 населения и 229,8 человек приходится на 1 место в больнице, что говорит о критической нехватке инфраструктуры. Также в среднем по РФ на одного врача приходится 196,8 населения [4]. Строительство новых больниц и поликлиник, а также реконструкция существующих зданий необходима для повышения качества медицинского обслуживания граждан, создания дополнительных рабочих мест и снижении нагрузки на действующий штат врачей.

В течении многих лет бытовала практика возложения обязанности строительства объектов социальной инфраструктуры в качестве факультативной нагрузки девелоперов при строительстве жилых комплексов. Исполнительные органы могли фактически отказывать в выдаче разрешительных документов на объекты, если в проекте не была заложена требуемая инфраструктура, при этом забывая о положениях законодательства. Например, ст. 8, 9 ФЗ № 273 относит

создание образовательных организаций к полномочиям органов государственной власти и местного самоуправления [7]. Говоря о реалиях сегодняшних дней, в законе о Бюджете заложено сокращение финансирования большинства социальных направлений в 2025 году, что чревато снижением объемов субсидирования строительства объектов социальной направленности, а также увеличением потребности в привлечении дополнительных капитальных вложений [8].

Помимо экономической невыгодности реализации социальных объектов, проектирование подобной инфраструктуры – еще один барьер, препятствующий вовлечению в развитие данного сектора частных застройщиков. Девелоперы, участвующие в комплексном развитии территорий, специализирующиеся на создании объектов жилой застройки, могут не иметь в команде профильных специалистов, способных обеспечить качественную разработку документации на школы и больницы, поэтому будут вынуждены прибегать к услугам подрядных организаций. Проектирование образовательных учреждений регулируется на законодательном уровне более чем 10 документами. На дошкольные образовательные организации распространяется СП 252.1325800.2016, на школы – СП 251.1325800.2016. Особое внимание предьявляется грамотному зонированию помещений, учебные, спортивные, пищевые блоки должны быть четко разделены и локализованы, при этом между ними должна осуществляться удобное сообщение. При проектировании детских садов и школ важно учитывать потребности, свойственные для каждой возрастной группы: нормативная площадь, оборудование сан.узлов, умывальников, учебных мест нестандартных параметров. Большое значение также предьявляется к безопасности объектов массового пребывания людей, в частности детей, необходимо обеспечить достаточные пути эвакуации, пожаробезопасность, видеонаблюдение, инфраструктуру для МГН. Параметры микроклимата зданий образовательной направленности также имеют особые требования, в том числе к вентиляции воздуха для недопущения распространения патогенных микроорганизмов и к освещению, поскольку основная деятельность пользователей помещений связана с чтением или написанием. В проект необходимо закладывать экологичные, прочные строительные материалы.

Разработка проектов медицинских учреждений не уступает в трудоемкости объектам образования. Это высокотехнологичный процесс, требующий компетентных в данной области специалистов. Для каждого объекта здравоохранения необходима разработка и утверждение медицинского технологического задания – МТЗ, в котором содержится информация о планируемой мощности будущего здания, входящих в него структурных подразделениях, перечне медицинского оборудования, а также требования к отдельным помещениям, в том числе чистым, различным операционным, кабинетам, где производятся рентгенография и магнитно-резонансная томография. Помимо этого, госпитали, больницы, где на постоянной основе производятся операции относятся к 1 категории надежности

электропотребителей, поскольку прекращение подачи энергии влечет за собой угрозу жизни и здоровья людей. Это условие требует проектирования двух независимых источников питания и систему резервов.

Спортивные объекты, в зависимости от титула могут иметь большепролетные конструкции, бассейны, особый температурный режим, трибуны. Культурные объекты, такие как музеи и картинные галереи также часто устанавливают особые требования к температурно-влажностному режиму, в котором могут находиться экспонаты, театры имеют зрительные залы и ложе и являются объектами с массовым пребыванием людей, требующих дополнительных расчетов на обрушение, пожарную безопасность.

Казалось бы, решением озвученных проблем могла бы стать практика внедрения типовых проектов социальной инфраструктуры. С одной стороны, документация повторного использования позволяет снижать стоимость строительства, сокращать его сроки, и не проходить государственную экспертизу каждый раз, при условии ее успешного проведения ранее и включения типового проекта в реестр. Использование проверенных архитектурных и конструктивных решений является гарантией надежности и безопасности объектов. С другой стороны, типовая проект может не подходить общей архитектурной концепции жилой застройки, сильно выделяться на ее фоне, снижать эстетические свойства проекта. Типовые решения провоцируют стагнацию в развитии проектирования, они менее адаптивны к применению новых технологий и материалов. Нормативно-правовая база в области типового проектирования отсутствует, также не ясен механизм защиты авторских прав при повторном использовании проекта [9].

Таким образом, прогрессирующий дефицит социальной инфраструктуры, спровоцированный высокими темпами ввода жилья, отсутствием мотивации застройщиков к самостоятельному созданию объектов здравоохранения и образования, не способных покрывать расходы на их строительство, недостаток государственного финансирования социальной сферы, а также отсутствие законодательной базы, регулирующей взаимоотношения властей и девелоперов по исследуемому вопросу порождает снижение качества жизни населения и ведет к попиранию конституционных прав граждан. Учитывая высокую социальную значимость реализации таких проектов, государству и бизнесу необходимо консолидировать усилия по выработке стратегии поведения, обоюдовыгодной каждой из сторон. В качестве подходящего формата финансирования проектов создания объектов социальной направленности предлагается рассмотреть государственно-частное партнерство (ГЧП).

ГЧП популярный и развивающийся механизм инвестирования сложных строительных проектов, подразумевающий наличие публичной стороны, которой обычно выступает государство и частной стороны – коммерческого застройщика или девелоперскую компанию, где первая гарантирует второй минимальную норму прибыли при условии создания объекта партнерства второй. Для различных стран характерны разнообразные приоритеты объектов концессионных соглашений. Так в США и Испании большинство проектов ГЧП

реализуется в области дорожного строительства, В Великобритании, Канаде, Италии и Франции лидирует создание объектов здравоохранения, Германия отличается применением данного механизма при создании образовательных учреждений [10]. Для России характерны приоритеты США и Испании, для развития транспортной инфраструктуры на 2023 г. заключено 108 концессий, на втором месте по объёму инвестиций находится сфера ЖКХ объемом 0,4 млрд. руб и количеством соглашений более 2000, замыкает тройку строительство объектов образования с 220 проектами в формате ГЧП [10]. Дальнейшее распространение практики создания концессионных соглашений при создании объектов социальной инфраструктуры необходимо перенести и при создании учреждений здравоохранения и культуры.

Сегодня ведутся попытки на законодательном уровне закрепить практику развития объектов социальной направленности с использованием механизма ГЧП при комплексном развитии территории. Таковой является принятый в декабре 2024 года Федеральный закон № 486-ФЗ о внесении изменений в ГрК РФ и добавлении обязанности лица, ведущего КРТ жилой застройки самостоятельно, либо за свой счет осуществлять строительство, школ, поликлиник, дорог, инженерных коммуникаций [11]. Позиция, изложенная в нормативно-правовом акте, является недружелюбной по отношению к частному партнеру, поскольку не учитывает ряд важных моментов: каков механизм определения источников финансирования строительства социальной инфраструктуры, кто будет проводить финансово-экономическое обоснование подобного отягощения проекта комплексной застройки. Ранее договор о КРТ предусматривал безвозмездную передачу построенного застройщиком объекта в собственность публичных образований, либо обязанность создания инфраструктуры в зоне развития ложилась на публичного партнера. Для обеспечения баланса прав и обязанностей партнеров в новой редакции ГрК РФ предлагается внести следующие варианты [12]:

- оставить органам власти финансирование строительства тех социальных объектов, которые законодательством отнесены к их компетенции;
- предусмотреть механизм субсидирования или софинансирования проектов, в случае исчерпывающего финансово-экономического обоснования застройщиком невозможности 100% покрытия этого обязательства с дальнейшей передачей объекта публичному партнеру;
- строительство социальной инфраструктуры застройщиком за свой счет с последующим привлечением его в качестве коммерческой эксплуатирующей организации, тем самым осуществляя возврат инвестиций;
- передача обязанности строительства социальных объектов органам власти взамен на внесение застройщиком в бюджет соразмерного платежа или сбора;
- строительство инфраструктуры частным партнером за свой счет с последующим выкупом объекта публичным партнёром.

Отдельно рассмотрим существующие методические подходы к обоснованию эффективности строительства социальных объектов в условиях

невозможности произвести оценку традиционными способами (прогнозирования денежных потоков, их дисконтирования, расчета срока окупаемости, индекса доходности и пр.). Метод анализа затрат –выгод. Заключается в оценке социальных эффектов для всех стейкхолдеров проекта. Метод анализа издержек и результативности, основан на использовании стандартных расчетов за исключением перераспределительного эффекта и детализирования ресурсов. Метод анализа издержек и полезности направлен на сравнение всех понесенных расходов с общественной пользой, выраженной в единицах полезности. Метод суммирования эффектов заключен в сложении потенциальных экономических, социальных, технических и экологических от реализации проекта и анализа совокупного результата со стороны несущего издержки лица [13]. Подобные методики могут быть использованы девелопером в процессе технико-экономического обоснования необходимости субсидирования или софинансирования проекта со стороны государства в рамках ГЧП.

Выводы. Подводя итог, нельзя не отметить что на современном этапе наблюдаются значительные проблемы развития объектов социальной инфраструктуры, обеспеченность больницами и поликлиниками, охват школами и детскими садами падает от года к году, в некоторых субъектах ситуация близка к патовой. Девелоперам невыгодно добровольно создавать социальные учреждения в качестве факультативной нагрузки при строительстве жилья. Государство испытывает недостаток бюджетирования социальной сферы отчего требуется привлечение частных инвестиций. Компромиссом может стать развитие механизма ГЧП при создании общественно-значимой инфраструктуры, внесение таких изменений в законодательство, которые бы не стали кабалой для частных застройщиков, а предоставляли им несколько вариантов участия в проекте, позволяя оценивать свои затраты и потенциальные эффекты, а также возвращать часть капиталовложений.

Список использованных источников:

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Распоряжение Правительства РФ от 7 сентября 2021 г. № 2479-р «Об утверждении перечня объектов социальной и транспортной инфраструктур».
3. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) // Инвестиции в России 2023 статистический сборник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Invest_2023.pdf (дата обращения 18.04.2025)
4. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) // Регионы России социально-экономические показатели 2023 статистический сборник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2023.pdf (дата обращения 16.04.2025)

5. СП 2.4.3648-20 Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи.
6. Постановление от 28 ноября 2002 г. № 44 О введении в действие санитарно – эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.4.2.1178-02.
7. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция).
8. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 30.11.2024 N 419-ФЗ (последняя редакция).
9. Алиулова В.А., Петроченко М.В SWOT-анализ процесса внедрения типового проектирования в строительство социальных объектов / В.А Алиулова, М.В Петроченко // В сборнике: Неделя науки СПбПУ. материалы научной конференции с международным участием, Инженерно-строительный институт. – В 3 ч..– 2019. – С. 3-5.
10. Беляева А.А., Комаров А.В Роль частных инвестиций в строительстве объектов социальной и промышленной инфраструктуры / А.А Беляева, А.В Комарова // Наука и бизнес: пути развития. – 2024. – № 12 (162). –С. 158-162.
11. Федеральный закон от 26.12.2024 № 486-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» Собрание законодательства Российской Федерации № 53, ч. 1 ст. 8496-2024.
12. Особенности создания объектов социальной инфраструктуры в проектах комплексного развития территорий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/publikacii/razbirayem-prinyatyie-izmeneniya-v-zakonodatelstvo-o-krt?tag=Инфраструктура> (дата обращения 18.04.2025)
13. Артеменко А.В., Абакумов Р.Г. Анализ методик измерения социального эффекта и особенности обоснования строительства и реконструкции объектов социального назначения / А.В. Артеменко, Р.Г Абакумов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. –№ 1 (35). – С. 84-88.

УДК 336.76

**ОЦЕНКА РЫНКА СУБФЕДЕРАЛЬНЫХ
И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБЛИГАЦИЙ**

Гуторов Илья Михайлович,
Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ», г. Новосибирск

E-mail: gim20032016@gmail.com

Аннотация. Оценка рынка субфедеральных и муниципальных облигаций является весьма важным показателем не только эффективности бюджетной системы страны, но и показателем уровня развития финансового рынка. В работе анализируются ключевые элементы рынка: объемы заемного капитала, текущая тенденция, структура эмитентов, перспективы развития и факторы, влияющие на дальнейшее развитие данного рынка. Особое внимание уделяется современному состоянию рынка облигаций, а также основным факторам, которые могут повлиять на дальнейшее развитие рынка субфедеральных и муниципальных облигаций. Также в работе предоставляются наиболее вероятные прогнозы развития исследуемого рынка облигаций и обоснование данных прогнозов.

Abstract. The assessment of the market of subfederal and municipal bonds is a very important indicator not only of the efficiency of the budget system of the country, but also an indicator of the level of development of the financial market. The paper analyzes the key elements of the market: the volume of borrowed capital, the current trend, the structure of issuers, development prospects and factors affecting the further development of this market. Special attention is paid to the current state of the bond market, as well as the main factors that may affect the further development of the market of subfederal and municipal bonds. The paper also provides the most probable forecasts of development of the bond market under study and substantiation of these forecasts.

Ключевые слова: рынок облигаций, оценка рынка облигаций, привлечение заемного капитала, бюджет, бюджетная политика, финансовый рынок, долговой рынок, субфедеральные облигации, муниципальные облигации.

Key words: bond market, bond market assessment, raising debt capital, budget, budget policy, financial market, debt market, subfederal bonds, municipal bonds.

Введение. Актуальность. Рынок субфедеральных и муниципальных облигаций является одним из важнейших элементов финансирования регионов и муниципалитетов в современных условиях. Вопрос о привлечении средств на реализацию как инфраструктурных, так и социальных проектов стоит особенно остро в условиях высокой стоимости заемного капитала и нестабильности обменного курса валюты. В условиях ограниченных бюджетных ресурсов и

необходимости привлечения дополнительных средств, понимание динамики рынка облигаций становится особенно важным для органов власти, инвесторов и аналитиков.

Цель исследования

Целью исследования является изучение рынка субфедеральных и муниципальных облигаций для поиска перспектив привлечения финансирования бюджетных проектов субфедерального и муниципального уровня.

Основная часть. Результаты исследования и их обсуждение

На 1 января 2025 г. рынок рублевых облигаций, составил около 53,3 трлн руб., что на 21,2% выше показателя на начало 2024 г. При этом единственным сегментом, который показал снижение объема в обращении (на 28,4%), остается рынок субфедеральных облигаций, объем которого составил порядка 400,0 млрд руб. (рис. 1).

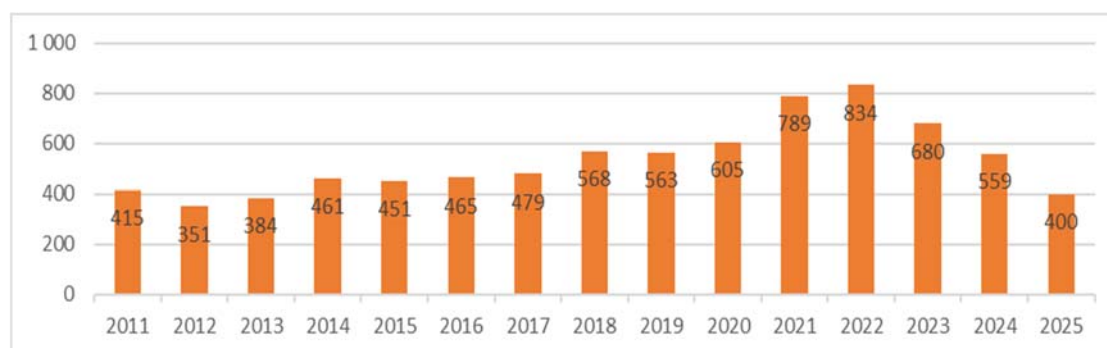


Рис. 1 Объем рынка субфедеральных и муниципальных облигаций
Источник: расчеты ООО «БК РЕГИОН»[3]

Данная динамика обусловлена высокой стоимостью привлечения заемного капитала. Это отталкивает субъекты Российской Федерации и муниципалитеты от привлечения заемных средств. Однако, для покрытия дефицита бюджета, используются межбюджетные трансферты. Так, согласно данным Федеральному закону «О Федеральном бюджете на 2024 и на плановый период 2025 и 2026 годов» от 27 ноября 2023 года, объем трансфертов увеличился до 3 324,7 млрд руб. [1].

Данное значение больше всего рынка субфедеральных и муниципальных облигаций на соответствующую дату примерно в 6 раз. Это говорит о значительной зависимости бюджетов регионов от федерального. Из-за этого вопрос о финансировании локальных социальных и инфраструктурных проектов ложится на плечи федерального, который в свою очередь также ищет источники привлечения денежных средств.

На рынке субфедеральных и муниципальных облигаций, обращающихся на Московской Бирже, на 1 января 2025 г. было представлено 78 выпусков долговых ценных бумаг 30 регионов – эмитентов на общую сумму 392,5 млрд руб. по номинальной стоимости, а также 7 выпусков облигаций 4 муниципальных образований на общую сумму 7,47 млрд руб. по номинальной стоимости (таблица 1).

Таблица 1

Крупнейшие эмитенты рынка субфедеральных облигаций

Эмитент	Доля рынка	Объем в обращении, млн руб.
г. Москва	20,1%	80 433
Новосибирская обл.	11,8%	47 000
Московская обл.	10,4%	41 600
г. Санкт-Петербург	8,4%	33 506
Нижегородская обл.	6,5%	26 000
Свердловская обл.	6,1%	24 300
Республика Саха	5,7%	22 650
Ульяновская обл.	4,6%	18 550
Республика Башкортостан	4,3%	17 000
Томская обл.	2,7%	10 800
Саратовская обл.	2,6%	10 200

Источник: расчеты ООО «БК РЕГИОН»[3]

Первое место по объему в обращении на рынке сохраняет г. Москва, объем облигаций которого составил 80,4 млрд руб. или 20,1% от общего объема.

Второе место занимает вышедшая в 2024 г. на первичный рынок с новыми займами Новосибирская область, объем облигаций в обращении которой составил 47,0 млрд руб. или 11,8% от общего объема рынка субфедеральных облигаций. Стоит отметить, что Новосибирская область, один из немногих эмитентов, которые активно выпускают свои облигации в текущих условиях.

Третье место по объему заемных средств занимает московская область с объемом выпуска, обращающимся на Московской бирже 41,6 млрд руб. или 10,4%.

Четвертое место по объему облигаций в обращении на изучаемом рынке занимает г. Санкт-Петербург. Объем облигаций оценивается в 33,5 млрд руб. или же 8,4% от общего объема.

Как можно заметить, 4 крупнейшие эмитента занимают более 50% всего изучаемого рынка облигаций. Это говорит о высоком уровне концентрации капитала в весьма узком числе эмитентов. В подтверждение этому, можно заметить, что совокупная доля первых 10 эмитентов составляет более 80% от всего рынка субфедеральных и муниципальных облигаций.

Высокий уровень концентрации капитала позволяет сделать предположение о том, что выпуск облигаций может быть потенциально интересен для других субъектов Российской Федерации и муниципалитетов.

Для оценки перспектив дальнейшего развития исследуемого рынка облигаций следует более подробно рассмотреть факторы развития и факторы стагнации рынка.

Факторы развития рынка субфедеральных и муниципальных облигаций:

1. Рост дефицитов как регионов и муниципалитетов, так и бюджета Российской Федерации. Данный фактор позволяет говорить о необходимости привлечения заемного капитала на действующие проекты, так как собственного капитала в условиях значительного дефицита бюджетов может не хватать.

2. Утвержденные проекты развития. А текущий момент в каждом регионе присутствует план развития региона на несколько лет вперед. На реализацию этих проектов, а также дорогостоящих и низкорентабельных инфраструктурных проектов требуется дополнительное финансирование.

3. Рост числа частных инвесторов. В 2024г. наблюдается рост активности инвесторов – физических лиц. По данным Московской биржи на 1 января 2025г. количество физлиц с открытыми брокерскими счетами превысило 35,1 млн, увеличившись на 4,9 млн или 14,0% к началу года. По данным МБ за 2024г. физические лица вложили в облигации порядка 859,3 млрд руб., что на 20,2% превысило объем вложений в 2023г., который составил порядка 715 млрд руб. На вторичных торгах облигациями доля физлиц в среднем увеличилась за 2024г. до 34,0% против 30,0% в 2023г., 26,3% в 2022 г. и 10,1% в 2021 г. Объем сделок физлиц на вторичных торгах в 2024г. составил порядка 8,025 трлн руб., что на 29,5% выше объема торгов за 2023 г.

4. Геополитические риски. Облигации считаются наиболее стабильным инструментом финансового рынка, поэтому, увеличение рисков, не связанных с финансовой системой, повышает интерес инвесторов к данному виду активов.

Факторы стагнации рынка субфедеральных и муниципальных облигаций:

1. Высокая ключевая ставка Банка России. Данный показатель отражает стоимость обслуживания долга по облигациям. При высоком значении ставки, эмитенты могут отказаться от привлечения заемных средств.

2. Девальвация рубля. Снижение стоимости национальной валюты может привести к росту стоимости обслуживания долга в иностранной валюте, что значительно усложнит привлечение нового заемного капитала.

3. Рост объемов выпуска федеральных облигаций. Можно предположить о продолжении текущей тенденции, при которой дефицит бюджетов субъектов России ложится на федеральный бюджет. Как следствие, федеральные облигации и вытесняют субфедеральные и муниципальные.

4. Усиление рынка корпоративных облигаций. Корпоративные облигации, как правило, выпускаются на расширение производственных мощностей частных компаний с целью увеличения прибыли в отличие от инфраструктурных проектов. Это позволяет частным компаниям выпускать облигации с большей стоимостью заемного капитал и тем самым перетягивать на себя часть инвесторов.

Таким образом, можно говорить о серьезности вопроса целесообразности выпуска облигаций для муниципалитетов и субъектов Российской Федерации, тем не менее, необходимость финансирования текущих проектов может вынудить рассматриваемых эмитентов выпустить облигации в текущих условиях.

Выводы. В современных условиях можно выделить несколько вариантов развития рынка субфедеральных и муниципальных облигаций. В первом, при снижении ключевой ставке Банка России, можно ожидать рост данного рынка облигаций, так как у регионов появится возможность более дешево привлекать заемные средства на реализацию собственных проектов. Во втором варианте, можно ожидать повышения уровня зависимости субъектов Российской Федерации от федерального бюджета и, как следствие, замещение данного рынка рынком федеральных облигаций, что приведет к большим ограничениям на возможности развития регионов и муниципалитетов.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» от 27.11.2023 N 540-ФЗ.
2. Джимбиев А.В. Межбюджетные трансферты как финансовое обеспечение осуществления полномочий органами местного самоуправления // Закон и право [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhbyudzhetye-transferty-kak-finansovoe-obespechenie-osuschestvleniya-polnomochiy-organami-mestnogo-samoupravleniya>
3. Ермак А, Сулима М. Долговой рынок // Регион [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.region.broker/upload/iblock/f54/Рынок_облигации_2024.pdf
4. Московская биржа. Статистика размещения облигаций // [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.moex.com/a1601> (дата обращения: 02.03.2025)

УДК 33

СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ ФЕДЕРАЦИЙ

Борисов Сергей Владимирович,
Санкт-Петербургский государственный экономический
университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: st_ssia_64@mail.ru

Аннотация. Целью настоящего исследования является выявление особенностей влияния стратегий территориального развития на функционирование и финансирование региональных спортивных федераций. В статье рассмотрены современные управленческие практики в контексте государственной и муниципальной политики, направленной на поддержку физической культуры и спорта. Обосновано, что интеграция задач развития спорта в стратегическое планирование субъектов Российской Федерации способствует институциональному укреплению спортивных федераций и повышению эффективности их работы. Проанализированы конкретные примеры реализации стратегий социально-экономического развития, в которых спортивный компонент выступает как фактор укрепления региональной идентичности, а также как средство профилактики социальных рисков. Выделены основные барьеры, препятствующие эффективной интеграции спортивной составляющей в систему территориального планирования, включая фрагментарность нормативно-правового регулирования, ограниченность ресурсов и недостаточный уровень межведомственного взаимодействия. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к территориальному управлению спортом, включающего участие спортивных федераций на этапах планирования, реализации и мониторинга региональных стратегий. Предложены направления оптимизации механизмов взаимодействия между органами власти и спортивными институтами на региональном уровне.

Abstract. The aim of this study is to identify the specific ways in which territorial development strategies influence the functioning and financing of regional sports federations. The article examines contemporary managerial practices within the framework of national and municipal policies aimed at supporting physical culture and sports. It is argued that the integration of sports development objectives into the strategic planning of the constituent entities of the Russian Federation contributes to the institutional strengthening of sports federations and enhances their operational efficiency. The study analyzes concrete examples of socio-economic development strategies in which the sports component serves both as a factor in reinforcing regional identity and as a tool for mitigating social risks. The article highlights key barriers that hinder the effective integration of sports initiatives into the territorial

planning system, including fragmented legal regulation, limited financial resources, and insufficient interdepartmental coordination. The author concludes that a comprehensive approach to territorial sports governance is required—one that involves sports federations in the planning, implementation, and monitoring stages of regional strategies. The paper proposes measures to optimize interaction mechanisms between governmental authorities and sports institutions at the regional level.

Ключевые слова: *территориальное развитие, региональные спортивные федерации, государственное управление, стратегии субъектов РФ, межведомственное взаимодействие, спорт и социальная политика.*

Key words: *territorial development, regional sports federations, public administration, regional strategies, interdepartmental cooperation, sports and social policy.*

Введение. Актуальность. В последние десятилетия вопросы развития физической культуры и спорта всё активнее интегрируются в процессы социально-экономического планирования на региональном уровне. Подобная тенденция обусловлена возрастанием роли спорта не только как элемента социальной политики, но и как эффективного инструмента укрепления территориальной идентичности, повышения качества жизни населения, а также профилактики социально-экономических рисков. В этой связи возрастает значимость стратегий территориального развития, в рамках которых реализуются государственные приоритеты в сфере физической культуры и спорта, в том числе посредством поддержки и институционального укрепления деятельности региональных спортивных федераций.

Цель исследования

Всесторонний анализ влияния стратегий территориального развития на функционирование и институциональную устойчивость региональных спортивных федераций. В рамках поставленной цели предполагается рассмотреть, каким образом включение спортивной составляющей в стратегические документы субъектов Российской Федерации отражается на эффективности деятельности спортивных институтов, доступности спортивной инфраструктуры и объёмах финансирования, а также способствует формированию устойчивых моделей межведомственного взаимодействия. Кроме того, исследование направлено на выявление ключевых барьеров, ограничивающих реализацию потенциала спорта в системе территориального управления, включая нормативно-правовые, организационные и ресурсные аспекты. Особое внимание уделяется анализу практик регионов, где спортивный компонент рассматривается в качестве приоритетного направления развития территории.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования выступают структурно-функциональный подход, методы институционального анализа, сравнительного правового анализа и экспертной оценки стратегических документов субъектов Российской Федерации.

Основная часть. Результаты исследования и их обсуждение

Анализ стратегий территориального развития субъектов Российской Федерации показал, что уровень интеграции спортивной компоненты в региональные управленческие практики является крайне неоднородным. Полученные данные позволяют выделить устойчивые тенденции, институциональные ограничения и примеры эффективных решений, способствующих укреплению позиций региональных спортивных федераций. В настоящем разделе представлена систематизация выявленных закономерностей и обсуждение результатов с позиций их соответствия целям государственной спортивной политики, а также потенциала воспроизводимости данных решений в иных территориальных контекстах.

Результаты анализа стратегий социально-экономического развития, утверждённых органами государственной власти субъектов Российской Федерации на период до 2030 года, свидетельствуют о заметной вариативности степени интеграции целей и задач в области физической культуры и спорта в региональные управленческие документы. В ряде субъектов федерации спортивная политика рассматривается в стратегиях как самостоятельное направление, сопряжённое с задачами повышения качества жизни населения, развития человеческого капитала и укрепления общественного здоровья. В других случаях упоминание спорта ограничивается фрагментарными положениями, преимущественно связанными с молодёжной политикой и инфраструктурным строительством [1].

Метод контент-анализа 75 стратегий социально-экономического развития субъектов РФ показал, что в 62% документов физическая культура и спорт упоминаются в отдельном разделе, в 28% – в составе разделов, посвящённых здравоохранению или образованию, и лишь в 10% стратегия полностью игнорирует данную сферу. Наиболее системный подход продемонстрировали такие регионы, как Республика Татарстан, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Москва, Санкт-Петербург и Красноярский край. В этих субъектах стратегические приоритеты включают меры поддержки спортивных федераций, развитие массового и адаптивного спорта, а также участие спортивной отрасли в формировании имиджа региона [2].

Значительная часть стратегий формирует представление о спорте как о кросс-секторальном инструменте, влияющем не только на здоровье населения, но и на экономику, занятость, туризм и укрепление региональной идентичности. В частности, в стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан на период до 2030 года подчёркивается вклад спортивной отрасли в формирование положительного международного имиджа региона через проведение крупных спортивных мероприятий и поддержку институтов спортивного управления [3].

Однако в большинстве случаев спортивная составляющая стратегии носит декларативный характер и не подкрепляется чётко обозначенными индикаторами результативности или механизмами реализации. Анализ целевых показателей

показывает, что в ряде регионов отсутствуют КРІ, непосредственно связанные с деятельностью спортивных федераций, что затрудняет последующую оценку их вклада в достижение стратегических целей субъекта РФ [4].

Иными словами, в контексте территориального стратегического планирования наблюдается отсутствие унифицированного подхода к формированию спортивной политики, что обуславливает необходимость разработки методических рекомендаций на федеральном уровне по включению спортивной компоненты в региональные стратегии, включая инструменты межведомственного взаимодействия и критерии эффективности реализации спортивных инициатив [5].

Региональные спортивные федерации, обладая институциональной устойчивостью, профессиональными кадрами и развитой спортивной инфраструктурой, потенциально способны выступать в качестве активных субъектов территориального стратегического развития. Их участие позволяет не только формировать устойчивые каналы коммуникации между органами исполнительной власти и спортивным сообществом, но и повышать результативность реализации стратегических задач в сфере социальной политики, здравоохранения и воспитания молодёжи [7].

Тем не менее, практика реализации стратегий социально-экономического развития на региональном уровне демонстрирует недостаточный уровень вовлечённости спортивных федераций в процессы стратегического планирования и управления. Так, по данным опроса, проведённого среди представителей 47 федераций в Приволжском и Центральном федеральных округах, лишь 18% организаций были привлечены к обсуждению и разработке региональных стратегических документов [9]. Более того, менее 12% респондентов отметили наличие устойчивых каналов коммуникации с органами власти в вопросах планирования и контроля мероприятий, связанных с развитием спорта [3].

В то же время международный и российский опыт показывает, что включение общественных и профессиональных спортивных организаций в систему управления способствует повышению эффективности реализации программных мероприятий и снижает институциональные издержки [1]. Например, в Челябинской области реализация региональной стратегии сопровождалась созданием координационного совета при Министерстве физической культуры и спорта, куда были включены представители ведущих федераций. Это позволило существенно повысить прозрачность принятия решений и оперативно адаптировать план мероприятий к изменениям внешней среды [6].

Федерации, участвующие в реализации приоритетов стратегий, выполняют не только репрезентативную функцию, но и становятся площадкой для апробации и масштабирования пилотных проектов в сфере массового спорта, вовлечения детей и молодёжи, а также профилактики социально опасных форм поведения. В стратегии Архангельской области, например, прямо указано на

необходимость партнёрства с региональными федерациями для реализации программ по работе с подростками из групп социального риска, с предоставлением субсидий из областного бюджета [11].

Низкий уровень институционализации участия федераций в стратегическом управлении может быть обусловлен отсутствием нормативной базы, регламентирующей механизмы партнёрства органов власти и спортивных организаций. Анализ действующего законодательства показывает, что на федеральном уровне отсутствуют методические рекомендации или унифицированные регламенты, обязывающие субъекты РФ включать федерации в консультативные или рабочие группы при разработке стратегий развития [2].

Несмотря на формальное признание значимости физической культуры и спорта в стратегических документах субъектов Российской Федерации, их фактическое включение в систему стратегического управления остаётся фрагментарным. Существуют как институциональные, так и ресурсные барьеры, препятствующие полноценной интеграции спортивного компонента в территориальное планирование.

Среди институциональных факторов наибольшее значение имеет недостаточная нормативная регламентация. Анализ программ социально-экономического развития 35 субъектов РФ показал, что лишь в 14 из них спортивный блок представлен с конкретными целевыми индикаторами и бюджетными параметрами, а в остальных случаях упоминания ограничиваются декларативными положениями [4], что свидетельствует о слабой институционализации спорта в стратегическом управлении и отсутствии обязательств со стороны региональных властей по обеспечению ресурсной поддержки.

Таблица 1

Ключевые барьеры

Категория барьеров	Конкретные проявления	Частота упоминания в стратегиях субъектов РФ (в выборке из 35)
Нормативно-правовые	Отсутствие механизмов участия федераций; несогласованность федеральных и региональных норм	21 случай [2]
Финансово-ресурсные	Недостаточность бюджетного финансирования; отсутствие целевых субсидий	25 случаев [5]
Институциональные	Отсутствие представительства федераций в рабочих органах; разрыв коммуникаций	19 случаев [9]
Методологические	Отсутствие единых методик учёта вклада спорта в показатели развития	27 случаев [1]
Организационно-управленческие	Недостаток кадров и компетенций в сфере стратегического управления спортом	22 случая [6]

Вышеуказанные данные демонстрируют, что наиболее остро стоит проблема отсутствия методологического обеспечения: в большинстве субъектов не разработаны инструменты измерения социального эффекта от развития

спорта и его вклада в достижение целей региональных стратегий. Как следствие, приоритеты физической культуры и спорта нередко оказываются в периферии планирования.

Финансово-ресурсный аспект также оказывает существенное влияние. По данным мониторинга Минспорта России, средняя доля расходов на физическую культуру и спорт в структуре консолидированных бюджетов регионов в 2023 году составила менее 1,8% [10]. При этом значительная часть средств направляется на содержание ведомственной инфраструктуры, а не на поддержку деятельности федераций, что снижает гибкость использования бюджетных ресурсов и ограничивает инновационную активность.

Ещё одним существенным барьером выступает отсутствие межведомственного взаимодействия между спортивными федерациями, министерствами спорта, образования, здравоохранения и другими социально ориентированными структурами. Низкий уровень согласованности политик приводит к дублированию функций и неэффективному использованию ресурсов. В качестве примера можно привести ситуацию в ряде субъектов Сибирского федерального округа, где программы спортивной направленности дублируются в рамках нацпроектов и региональных программ, но не координируются через единый центр [7].

Суммируя изложенное, можно заключить, что недостаточная интеграция спорта в стратегическое планирование обусловлена системными дисфункциями нормативного, ресурсного и организационного характера. Их преодоление требует перехода к комплексному управлению с обязательным участием федераций на всех стадиях стратегического цикла. Региональные спортивные федерации обладают значительным, но не реализованным в полной мере потенциалом в системе стратегического управления. Формирование нормативных и управленческих условий для их участия на всех этапах – от планирования до мониторинга – является необходимым условием повышения эффективности реализации стратегий территориального развития и устойчивости спортивной сферы в регионах.

Выводы. Проведённый анализ позволяет утверждать, что полноценная интеграция задач развития спорта в стратегическое планирование регионов остаётся ограниченной рядом барьеров нормативного, организационного и ресурсного характера. Несмотря на то, что физическая культура и спорт декларируются в стратегических документах как приоритетные направления, их фактическое включение в реализацию территориального развития происходит фрагментарно. Наиболее значимыми проблемами являются отсутствие единой методической базы, слабое межведомственное взаимодействие и недостаточная институционализация участия спортивных федераций в стратегических процессах. Повышение эффективности деятельности федераций возможно лишь при условии системного подхода, предполагающего их активное вовлечение в этапы планирования, реализации и оценки региональных стратегий. Разработка нормативных механизмов

интеграции, расширение ресурсной базы и формирование устойчивых каналов коммуникации с органами власти представляются ключевыми направлениями оптимизации управления в данной сфере.

Список использованных источников:

1. Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года: утв. Распоряжением Правительства РФ от 13 ноября 2020 г. № 3073-р.
2. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».
3. Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегий социально-экономического развития субъектов РФ: утв. Минэкономразвития России, 2021.
4. Громыко А.А. Стратегическое планирование в системе государственного управления: теория и практика. – М.: Инфра-М, 2020.
5. Кулешов С.В. Территориальное управление и пространственное развитие регионов: институциональные подходы. – СПб.: Питер, 2021.
6. Пугачев В.П. Государственная политика в сфере спорта: институциональные механизмы и правовое регулирование // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 4. – С. 71-85.
7. Минспорт РФ. Доклад о состоянии и развитии физической культуры и спорта в Российской Федерации за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minsport.gov.ru> , (дата обращения: 23.04.2025)
8. Официальный портал стратегического планирования в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://strategy.gov.ru> , (дата обращения: 17.03.2025)
9. Аналитический центр при Правительстве РФ. Результаты мониторинга стратегий субъектов РФ в части развития спорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ac.gov.ru> , (дата обращения: 11.05.2025)
10. Федеральное казначейство. Отчёт об исполнении региональных бюджетов за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://roskazna.gov.ru>, (дата обращения: 01.05.2025)

УДК 331.5

 **ГИБКИЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ И ИХ РЕГУЛИРОВАНИЕ
 НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Сабитова Адель Ильдаровна,
Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа
E-mail: ss.adel417@gmail.com

Аннотация. В данной статье проводится исследование нестандартных видов трудоустройства на российском трудовом рынке. Ключевая задача статьи заключается в определении специфики нестандартной занятости, рассмотрении причин её появления и направлений эволюции, а также в оценке имеющихся угроз и новых возможностей, сопряженных с этими видами. Исследованы фундаментальные факторы, влияющие на формирование современной модели трудоустройства и трудовых взаимоотношений, а также на развитие гибких трудовых отношений и новых форм занятости в современной компании. Выявлены и классифицированы как традиционные, так и инновационные виды занятости с обозначением сильных и слабых сторон. Предложены решения, нацеленные на сокращение нехватки достойных рабочих мест.

Abstract. This article examines non-standard types of employment in the Russian labor market. The key objective of the article is to determine the specifics of non-standard employment, consider the reasons for its emergence and directions of evolution, as well as to assess the existing threats and new opportunities associated with these types. The fundamental factors influencing the formation of a modern model of employment and labor relations, as well as the development of flexible labor relations and new forms of employment in a modern company are studied. Both traditional and innovative types of employment are identified and classified, with strengths and weaknesses identified. Solutions aimed at reducing the shortage of decent jobs are proposed.

Ключевые слова: гибкие формы занятости, зависима самостоятельная занятость, гибкие трудовые отношения, временная занятость, стандарты и дефицит достойного труда.

Key words: flexible forms of employment, dependent self-employment, flexible labor relations, temporary employment, standards and shortage of decent work.

Введение. Актуальность. Уже в начале 2000-х годов быстрое распространение нестандартных форм занятости, характеризующихся гибкостью, привлекло внимание экспертов и получило отражение в образовательных материалах. Исследования этой тенденции порождают разногласия в оценках ее соответствия целям устойчивого развития тысячелетия, установленным ООН и поддерживаемым МОТ. Выражаются серьезные

опасения, что ослабление стабильных трудовых связей негативно сказывается на социальных гарантиях, увеличивает риск бедности, снижает ценность человеческого капитала и порождает неуверенность в будущем.

Параллельно с проблемой ненадежной занятости и угрозой потери работы усиливаются риски переработок для определенных групп, в частности, для амбициозных и высококвалифицированных молодых специалистов. Это может приводить к переутомлению и быстрому профессиональному выгоранию, с последующим уходом с рынка труда. Однако, существует и противоположная точка зрения, акцентирующая внимание на свободах и возможностях, возникающих на динамично развивающихся рынках труда. Здесь работникам предлагается уникальный выбор возможностей и вознаграждений, доступных тем, кто готов ими воспользоваться и обладает необходимыми компетенциями. Современная экономика, основанная на знаниях, вознаграждает способность к обучению и открывает новые горизонты, обогащающие содержание труда и предоставляющие работникам больше контроля над своей профессиональной деятельностью.

Таким образом, целесообразно рассмотреть особенности существующих в настоящее время гибких форм занятости и процесс их регулирования на современном предприятии.

Основная часть. Переход к новой модели занятости, характеризующейся преобладанием гибких форм, обусловлен рядом ключевых факторов. В первую очередь, это смена технологических эпох и усиление глобализационных процессов в мировой экономике и на рынке труда. При этом технологический прогресс выступает первостепенным двигателем преобразований, опережающим по времени свое влияние глобализацию. Совместное воздействие этих двух основополагающих тенденций приводит к изменениям в традиционных элементах рынка труда, вызывая объективные и субъективные перемены в структуре спроса и предложения рабочей силы.

Согласно классификации, разработанной экспертами Международной организации труда, основные категории нестандартной занятости включают в себя: временную занятость, частичную занятость, труд, предоставляемый через агентства занятости, скрытые трудовые отношения, экономически зависимая самостоятельная занятость [2, с. 419].

Временная занятость, при которой сотрудники нанимаются на конкретный период, охватывает контракты на определенный срок, соглашения на выполнение конкретных проектов или задач, а также сезонную и случайную работу, включая поденную.

Частичная занятость подразумевает меньшую продолжительность рабочего времени по сравнению со стандартной полной занятостью.

Предоставление персонала через агентства – это ситуации, когда работники формально не трудоустроены в компании, где фактически работают. Например, работник может быть нанят и получать оплату через агентство, но выполнять работу для другой организации. В большинстве стран трудовые договоры заключаются между агентством и работником, а взаимоотношения

между агентством и компанией-клиентом регулируются гражданско-правовыми соглашениями. Считается, что работники, нанятые агентствами, не имеют прямых трудовых отношений с компанией-клиентом.

Скрытые трудовые отношения, по определению МОТ, создают «иллюзию отсутствия трудовых отношений, чтобы свести на нет или уменьшить защиту, предусмотренную законом». Эти отношения вводят в заблуждение относительно настоящего работодателя посредством найма через посредников, заключения гражданско-правовых договоров вместо трудовых, при этом осуществляя контроль над деятельностью работника и предоставляя прямые указания по выполнению работы, что не соответствует статусу независимого работника. Также, некоторые трудовые отношения могут быть неясными, когда права и обязанности сторон не определены четко, либо существуют пробелы и противоречия в законодательстве, включая толкование юридических норм.

Экономически зависимая самостоятельная занятость – это когда работники оказывают услуги компании по гражданско-правовому договору, но их доход зависит от одного или нескольких клиентов, или они получают прямые указания о том, как выполнять работу. На этих работников обычно не распространяются нормы трудового права или системы социального обеспечения, однако некоторые страны вводят специальные меры для защиты таких самозанятых.

Е.В. Ванкевич и О.В. Зайцева выделили пять признаков для установления факта трудоустройства: условия оформления трудового соглашения, длительность рабочего периода, локация рабочего пространства, категория нанимателя и характер работы. Эти критерии были предложены авторами для систематизации классификации нетипичных форм занятости (см. таблицу 1).

Таблица 1

Критерии и формы нестандартной занятости [5]

Критерии выделения нестандартной занятости	Формы нестандартной занятости
Условия оформления трудового соглашения	Временная (непостоянная) занятость Неформальная занятость
Длительность рабочего периода	Неполная (частичная) занятость: добровольная; вынужденная; Сверхзанятость
Локация рабочего пространства	Дистанционная занятость: по степени использования ИКТ: с использованием ИКТ (е-занятость, телетруд, телеработа); без использования ИКТ; по специфике рабочего места:
Локация рабочего пространства	работа на дому; работа в специально оборудованном офисе
Категория нанимателя	Заемный (привлеченный) труд; Самозанятость
Характер работы	Дополнительная (вторичная)

По мнению большинства ученых, расширение нестандартных форматов трудовой деятельности в первую очередь затрагивает наиболее незащищенные

сферы, включая уязвимые группы населения, регионы и типы работ. Гибкие графики работы особенно привлекательны для определенных категорий работников, таких как женщины с семейными обязанностями, студенты, пожилые люди и лица с ограниченными возможностями. В то же время, временные сотрудники часто заняты на непрестижных позициях, не требующих высокой квалификации и, следовательно, не обеспечивающих высокий доход.

Различные формы гибкого графика работы активно внедряются не только для сотрудников, занятых временно или по случайным обстоятельствам, но и для штатных работников, особенно в малых фирмах, сезонных отраслях и на работах с низким престижем. Это происходит в периоды экономического спада, при дефиците кадров для полной занятости, для продления срока службы оборудования, привлечения и удержания персонала и в других ситуациях. Главная идея применения гибких режимов заключается в минимизации простоев и других потерь рабочего времени, вызванных объективными причинами, при условии максимальной адаптации этих режимов к потребностям производства и возможностям работников.

В непростых экономических условиях такая гибкость дает возможность работодателям не сокращать штат, а сотрудникам – иметь хотя бы временную работу, что лучше, чем остаться без работы. Необходимы дальнейшие исследования для выяснения, насколько выбор гибких форм занятости, например, неполного рабочего дня, является осознанным и желаемым решением работника, или же это вынужденная мера, когда альтернативой является только безработица.

Определение точного количества и структуры персонала, использующего гибкие форматы труда, затруднительно из-за отсутствия общенационального учета этих категорий занятых, что является задачей будущих изысканий. Эксперты видят главные опасности разных форм трудоустройства в нехватке приемлемых условий труда при данных типах трудовых отношений. Понимание этих рисков государствами и правительствами проявляется в разработке особых мер, направленных на обеспечение одинаковых прав и социальных гарантий работникам, например, работающим неполный день.

Широко распространено убеждение, что во всем мире нестандартные формы занятости все чаще преобладают над традиционными. В связи с этим, важно разработать способы их регулирования, предотвращения отрицательных результатов их расширения, а также гарантировать социальную и юридическую защиту трудящихся посредством внедрения принципов концепции достойного труда и объединения гибкой кадровой политики с высоким уровнем социальной защищенности.

Белорусские авторы и российские исследователи из Воронежского государственного университета, Высшей школы экономики и других учреждений придерживаются следующей точки зрения:

– для эффективного управления нестандартными формами занятости необходимо: разработать аналитическую систему, модернизировать сбор статистических данных для получения точной оценки таких форм;

- улучшить законодательство, регулирующее трудовые отношения;
- совершенствовать систему социального страхования (определить границы между трудовыми и другими видами отношений, уточнить условия применения трудового законодательства к нестандартной занятости; регламентировать использование нестандартных форм, установить ограничения и механизмы контроля за выполнением договоренностей; гарантировать равное отношение ко всем работникам, вне зависимости от их статуса);
- усилить взаимодействие между участниками трудовых отношений в рамках социального партнерства для выявления новых видов занятости и формализации статуса работников, занятых нестандартным трудом;
- координировать усилия профсоюзов для защиты социальных прав работников в условиях гибкой занятости;
- создать договорные отношения между работодателями и работниками, обеспечивающие необходимую гибкость обеим сторонам;
- разработать активную политику на рынке труда, способствующую мобильности работников;
- модернизировать систему образования и переподготовки, чтобы развивать профессиональные навыки работников на протяжении всей карьеры и обеспечивать их адаптацию к изменениям на рынке труда;
- развивать систему социальной защиты населения, гарантирующую поддержку доходов безработных и граждан, не входящих в состав рабочей силы [1, с. 405].

Реализация этих мер обеспечит достойные условия труда для работников с гибкими формами занятости и поддержит их законное развитие в рамках правового поля. Это повысит адаптивность рынка труда к изменениям в национальной экономике и обеспечит согласованность экономической и социальной политики.

Выводы. Рост разнообразия форматов трудоустройства в нынешней экономической среде обусловлен рядом факторов, где желания самих сотрудников играют существенную роль. Распространение адаптивной занятости, включая неполный рабочий день или сверхурочную работу, различные виды трудовых соглашений, удаленную работу и т.д., создает новые перспективы для многих слоев населения, которые ранее были ограничены в возможностях на рынке труда из-за жестких требований к стандартным режимам и формам занятости.

Однако, сохраняются опасности несоблюдения договорных обязательств, социально незащищенной, вредной или опасной работы. Соответствие различных форм занятости критериям достойного труда зависит не только от добровольности вступления в трудовые отношения, но и от готовности работника, индивидуально или в составе коллектива, отстаивать свои права, обладания не только профессиональными навыками, привлекательными для работодателя, но и общей правовой и финансовой компетентностью для защиты своих интересов.

Рассмотренные нами аспекты современных трудовых отношений, а также более глубокая и всесторонняя оценка масштабов распространения различных форм трудоустройства, требуют дальнейшего детального изучения.

Список литературы

1. Алимов Р.А., Султанова Л.Ш., Хасанова З.П. «Вынужденная гибкость» или долго срочные изменения в рабочей культуре? // Экономика труда. – 2020. – Т. 7, № 5. – С. 405-418.
2. Меркушева М.В. Гибкие формы занятости: особенности применения в современных условиях // Экономика труда. – 2020. – Т. 7, № 5. – С. 419-438.
3. Повестка дня в области устойчивого развития до 2030 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.un.org/ru/story/2015/12/1277641>
4. Прекариат: становление нового класса: (коллективная монография) / Под ред. Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rsuh.ru/upload/press/Прекариат%20колл.%20моногр_2019_финиш_400_Ispr.pdf
5. Разумова Т.О., Артамонова М.В. Гибкие формы занятости в системе критериев концепции «Будущее в сфере труда» // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. Том 9. Вып. 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=3887&p=attachment>
6. Цели в области устойчивого развития ООН 2015-2030 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>

УДК 331

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Коломеец Анна Владимировна,
Волгоградский институт управления – филиал
РАНХиГС, г. Волгоград

E-mail: annakolomeets22@gmail.com

Аннотация. В данной статье представлены результаты эмпирического исследования, проведенного на крупном государственном предприятии, направленного на изучение перспектив и проблем развития функции удержание персонала. Исследование выявило значительные различия в уровне удовлетворенности между отделами, что указывает на необходимость дифференцированного подхода к управлению персоналом. Результаты анализа позволяют сформулировать рекомендации по оптимизации организационной культуры и системы вознаграждения для повышения эффективности работы предприятия и удержания квалифицированных специалистов.

Abstract. This article presents the results of an empirical study conducted at a large state-owned enterprise aimed at studying the prospects and problems of staff retention development. The study revealed significant differences in the level of satisfaction between departments, which indicates the need for a differentiated approach to personnel management. The results of the analysis make it possible to formulate recommendations on optimizing the organizational culture and remuneration system to increase the efficiency of the enterprise and retain qualified specialists.

Ключевые слова: организационная культура, система вознаграждения, удовлетворенность персонала, удержание персонала, государственное предприятие, эмпирическое исследование.

Key words: organizational culture, remuneration system, staff satisfaction, staff retention, state enterprise, empirical research.

Введение. Актуальность. Удержание квалифицированных кадров является одной из ключевых задач для любого предприятия, особенно в условиях растущей конкуренции на рынке труда [2]. В государственном секторе, где возможности материального стимулирования могут быть ограничены, особую важность приобретают иные методы мотивирования работников, такие как создание благоприятной организационной культуры и эффективной системы горизонтальных и вертикальных взаимодействий.

Цель исследования: на основе эмпирического исследования выявить уровень реализации инновационной функции удержания персонала для разработки практических рекомендаций по её внедрению и развитию в системе государственных предприятий.

Научно-практическая значимость исследования: данное исследование вносит вклад в расширение теоретических знаний о специфике управления персоналом в государственных предприятиях и практических подходах к удержанию работников в условиях ограниченных ресурсов. Полученные данные могут быть использованы руководителями и специалистами по кадрам для формирования эффективных стратегий мотивации и удержания персонала, что способствует повышению устойчивости и эффективности работы государственного предприятия.

Новизна исследования: заключается в комплексном эмпирическом анализе факторов удержания персонала непосредственно в контексте государственного предприятия, что позволяет учесть специфику данного типа организации как работодателя.

Данное эмпирическое исследование направлено на выявление уровня реализации функции удержания персонала на крупном государственном предприятии для разработки практических рекомендаций по совершенствованию реализуемой системы удержания персонала. Полученные результаты исследования позволяют обнаружить развитые и развивающиеся аспекты удержания персонала для повышения эффективности управления человеческими ресурсами на государственном предприятии.

Основным методом сбора информации являлось «анкетирование». Метод анкетирования позволил за короткое время получить больше эмпирических данных с выборочной совокупности при проведении данного исследования. В качестве инструментария данного исследования был использован бланк анкеты, включающий в себя закрытые, открытые, табличные вопросы, а также паспортную часть, включающую в себя общую статистическую информацию. Тип выборки анкетного опроса: нерепрезентативная, невероятностная, стихийная, методом доступного случая.

Основная часть. Генеральной совокупностью анкетного опроса являются работники государственного предприятия в возрасте от 18 лет, занимающие не руководящую должность. Выборочная совокупность представлена в виде случайно отобранной группы трудоустроенных в государственном предприятии в количестве 100 человек, являющихся сотрудниками различных подразделений.

В проведенном опросе получены ответы 100 работников различных подразделений, занимающих не руководящие должности. Среди 100 опрошенных мужчины представлены в количестве 6% работников, в то время как женщины представлены в количестве 94% работников, принявших участие в анкетировании.

Возрастные категории работников оказались разнообразны (рис. 1): 13% опрошенных относятся к категории работников в возрасте от 18 до 29 лет, 19% опрошенных относятся к категории работников в возрасте от 30 до 39 лет, 37% опрошенных относятся к категории работников в возрасте от 40 до 49 лет, 31% опрошенных относятся к категории работников в возрасте от 50 до 59 лет. Среди опрошенных работников организации не оказалось никого в возрасте от 60 лет и старше.

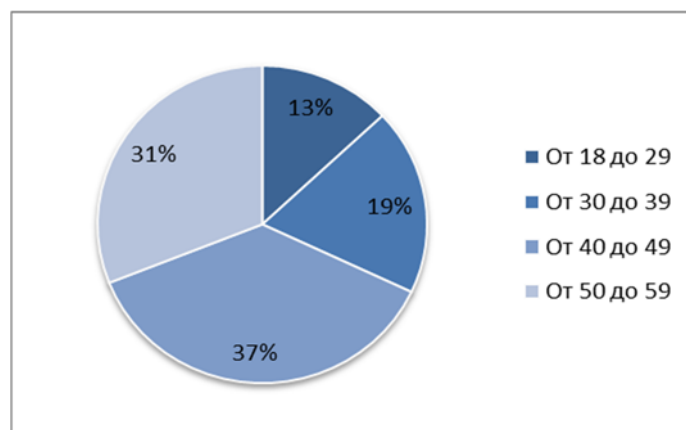


Рис. 1 Процентное соотношение возраста работников предприятия
Источник: анализ автора

Анкета включала вопросы, охватывающие различные аспекты организационной культуры, такие как взаимоотношения в коллективе, поддержка руководства, возможности для профессионального роста, коммуникация, система вознаграждения, а также общая удовлетворенность работой и намерения работников предприятия оставаться в организации. Для обработки данных использовались методы описательной статистики и корреляционного анализа.

Анализ полученных данных выявил ряд важных закономерностей.

Аспект удовлетворенности работой. Большинство сотрудников в своих ответах указали, что в целом удовлетворены своей работой, однако в то же время наблюдается значительная дифференциация ответов между отделами предприятия. В некоторых отделах отмечается высокий уровень раздражительности и напряженности, при котором сами работники указывают, что их настроение связано с успехами на работе.

Использование навыков и профессиональный рост. Значительная часть сотрудников одного из отделов (далее – отдел «А») выразили недовольство использованием своих профессиональных навыков и ограниченными возможностями для карьерного роста. Большинство работников этого отдела отмечают, что их навыки и способности используются не в полной мере, что может приводить к повышению недовольства. В то же время в других отделах наблюдается обратная ситуация: преимущественная часть работников отмечают, что организация использует их потенциал на высоком уровне.

Заработная плата и премирование. Уровень удовлетворенности заработной платой также варьируется в зависимости от отдела. Наблюдается, что отдел «А» также отличается недовольством уровнем и справедливостью оплаты труда, а также непониманием системы премирования. Предполагается, что обозначенное непонимание системы премирования в организации напрямую взаимосвязано с последующими ответами работников отдела «А» о том, что они не находят систему премирования достаточно мотивационной на достижение лучших результатов.

Атмосфера и поддержка. Оценка атмосферы в коллективе и уровня поддержки со стороны руководства также значительно различается между отделами. В некоторых отделах отмечается недостаток поддержки со стороны руководства, что особенно выражено в отделе «Б». Важно также заметить, что в отделе «А» наблюдается самый высокий показатель удовлетворённости поддержкой со стороны руководства.

Коммуникация. Практически все работники организации, принявшие участие в анкетировании, указали на плохо налаженную систему коммуникации между отделами. Неэффективная коммуникация оказалась общей проблемой государственного предприятия.

Возможности для продвижения. Возможности для карьерного роста оцениваются средне, при этом наблюдаются значительные различия между отделами. Хуже всего о возможностях карьерного роста отзываются работники отдела «А», лучшее мнение о возможностях карьерного роста оказались работники отдела «Б».

Баланс работы и личной жизни. Преимущественная часть работников указывает на редкие или отсутствующие переработки, однако в отделе «Б» наблюдается значительный дисбаланс между работой и личной жизнью работников, связанный с частыми сверхурочными работами.

Забота о благополучии. В некоторых отделах сотрудники выражают сомнения в заботе организации об их благополучии и здоровье. Общие показатели по предприятию остаются средними.

Факторы удержания персонала. Преимущественная часть работников предприятия в качестве ключевых факторов, влияющих на их решение продолжать работу в организации, указали заработную плату, стабильность организации и хорошие отношения с коллегами.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к управлению персоналом на государственном предприятии, учитывающего специфику работы каждого отдела организации. Неравномерное распределение удовлетворенности и мотивации указывает на необходимость оптимизации как организационной культуры, так и системы вознаграждения. Неэффективная коммуникация между отделами и недостаток поддержки со стороны руководства являются серьёзными проблемами, требующими немедленного решения.

Выводы. Для повышения удовлетворенности работников и совершенствования системы удержания персонала рекомендуется:

1. Разработать дифференцированные программы развития персонала для разных отделов. Разработать индивидуальный карьерный план для сотрудников отделов с низкими оценками продвижения по карьерной лестнице. Учитывать специфику работы каждого отдела и потребности сотрудников в развитии. Допустимо также введение в практику регулярных собеседований с руководителями для обсуждения карьерных перспектив и целей.

2. Повысить прозрачность и справедливость системы оплаты труда и премирования. Определить четкие, понятные и измеримые критерии премирования, доступные для всех сотрудников. Для повышения эффективности

необходимо повысить уровень информированности сотрудников о критериях премирования. При обнаружении различий оплаты труда со среднерыночной предпринять возможные меры по приближению её к конкурентоспособной.

3. Улучшить коммуникацию между отделами и сотрудниками с руководством. Внедрить различные инструменты и методы для повышения эффективности коммуникации, включая регулярные встречи, создание общей информационной платформы, обучение коммуникативным навыкам. Также возможно проведение тренингов для сотрудников по эффективной коммуникации и командной работе.

4. Усилить поддержку со стороны руководства. Улучшить систему обратной связи: внедрить регулярные оценочные беседы, анкетирование для сбора обратной связи, обучение руководителей отделов навыкам эффективной обратной связи. Привлекать сотрудников к принятию решений, учитывать их мнение и предложения при работе.

5. Оптимизировать рабочие процессы в отделах с высоким уровнем сверхурочной работы.

6. Уделить больше внимания заботе о благополучии сотрудников.

7. Провести детальный анализ рабочих мест в отделе «А», чтобы выявить возможности для повышения эффективности и использования сильных сторон сотрудников.

8. Улучшить существующую на предприятии корпоративную систему обучения. Систематический подход к обучению, включающий планирование, реализацию, и оценку эффективности, позволит усовершенствовать систему удержания персонала и решить многие из выявленных в процессе исследования проблем. Это может включать внутренние тренинги, онлайн-курсы, внешнее обучение и пр.

Данное исследование подчёркивает важность учёта специфики работы разных отделов при разработке стратегий управления персоналом. Комплексный подход, включающий оптимизацию организационной культуры и системы вознаграждения, является ключевым фактором повышения удовлетворенности сотрудников и удержания квалифицированных специалистов в государственном секторе. Дальнейшие исследования могут быть направлены на более детальный анализ факторов, влияющих на удовлетворенность в каждом отделе.

Список использованных источников:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 832 с.
2. Попова В.Е. Содержательный анализ дефиниций и современных подходов к удержанию работников в организации / Е.В. Попова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – С. 73-81.

УДК 331

**УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФУНКЦИЯ
HR-МЕНЕДЖМЕНТА: ОБЗОР И АНАЛИЗ**

Коломеец Анна Владимировна,
Волгоградский институт управления – филиал
РАНХиГС, г. Волгоград

E-mail: annakolomeets22@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается удержание персонала как ключевая функция HR-менеджмента в современных организациях. Анализируются факторы, влияющие на удержание, а также инструменты и стратегии, используемые HR-менеджерами для повышения лояльности персонала и снижения текучести кадров. Упоминается влияние пандемии COVID-19 и изменений в социально-экономической среде на подходы к удержанию персонала.

Abstract. The article considers staff retention as a key function of HR management in modern organizations. The factors influencing retention are analyzed, as well as the tools and strategies used by HR managers to increase staff loyalty and reduce staff turnover. The impact of the COVID-19 pandemic and changes in the socio-economic environment on staff retention approaches is mentioned.

Ключевые слова: удержание персонала, HR-менеджмент, текучесть кадров, мотивация, вовлеченность, организационная культура.

Key words: staff retention, HR management, staff turnover, motivation, engagement, organizational culture.

Введение. Актуальность. Удержание персонала – это актуальная и динамично развивающаяся область знаний, которая за последние годы всё больше привлекает внимание ученых и практиков [6]. На повседневном уровне оно является функцией, которую при современном рекордно низком уровне безработицы [9] так или иначе вынуждены выполнять работодатели, желающие сократить отток высококвалифицированного персонала. Высокая текучесть кадров влечет за собой значительные финансовые издержки, потерю знаний и опыта, снижение производительности и ухудшение имиджа компании на рынке труда. HR-менеджмент играет ключевую роль в разработке и реализации стратегий, направленных на удержание ценных сотрудников, создание благоприятной рабочей среды и формирование долгосрочных отношений между работником и работодателем [1]. В контексте современного рынка труда, характеризующегося высокой конкуренцией за таланты и быстрыми изменениями, удержание персонала становится в ряды объектов научного дискурса, требующих комплексного и междисциплинарного подхода [7].

Цель исследования: выявление и систематизация ключевых факторов и инструментов удержания персонала как функции HR-менеджмента, а также

анализ эффективных стратегий повышения лояльности сотрудников и снижения текучести кадров в современных организациях.

Научно-практическая значимость: результаты исследования имеют значительную научно-практическую ценность, поскольку обеспечивают комплексное понимание процессов удержания персонала и предлагают конкретные рекомендации для HR-менеджеров по оптимизации стратегий управления человеческими ресурсами. Это способствует повышению эффективности управления персоналом, улучшению рабочей атмосферы и долгосрочной стабильности кадрового состава предприятий.

Новизна исследования заключается в интеграции современных теоретических подходов и практических методов удержания персонала, а также в анализе их адаптации к изменяющимся условиям рынка труда и требованиям цифровой экономики. В работе предложена обновленная модель факторов, влияющих на лояльность сотрудников, с учетом последних тенденций в области HR-менеджмента.

Основная часть. В первую очередь необходимо обозначить некоторые определения удержания персонала. Так, например, Резникова О.С. и Гарибян А.Б. предлагают следующую трактовку: удержание персонала – это целенаправленная деятельность компании по отношению к сотрудникам, которая заключается в мотивировании персонала на дальнейшую работу в компании [8].

С другой стороны, согласно Когдину А.А., удержание персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня заинтересованности сотрудников к дальнейшей работе, несмотря на временные трудности в организации работы и возможные предложения другой работы в будущем [3].

Таким образом, исходя из перечисленных терминов, удержание персонала можно определить как комплекс мер, применяемых организацией, который содействует моральному и материальному стимулированию работников на активную профессиональную деятельность внутри организации, а также повышению их удовлетворения от своего нынешнего места работы с целью построения долгосрочных профессиональных отношений.



Рис. 1 Составляющие удержания персонала

Источник: YouDrop.ru

Удержание персонала как важная часть современного HR-менеджмента включает в себя несколько основных компонентов, которые соответствуют этапам «жизни» работника в организации (рис. 1).

Начиная взаимосвязь с работником в процессе привлечения и отбора кандидатов, организация уже на данном этапе может реализовывать стратегию удержания персонала. В первую очередь, для работодателя, стремящегося к долгосрочному сотрудничеству, важно отслеживать, чтобы ценности и ожидания кандидатов соответствовали организационной культуре и возможностям компании. В таком случае уже во время собеседования для работодателя открывается возможность уменьшить риск сценария, при котором новый сотрудник покидает организацию в первый месяц работы.

Второй этап нацелен на уменьшение точно такого же риска, но уже при трудоустройстве работника. В рамках этого периода задачей стратегии удержания персонала будет являться грамотная адаптация новых работников. Она включает в себя плавное и эффективное вовлечение в рабочие процессы, интеграцию в коллектив, первичное обучение и наставничество. Ощущая поддержку внутри организации, новый сотрудник будет испытывать меньший уровень стресса в процессе адаптации, благодаря чему с меньшей вероятностью примет поспешное решение покинуть организацию [4].

На этапе активной работы главными задачами удержания персонала становятся сохранение мотивации и вовлечённости работников. Для поддержания заинтересованности персонала в продолжении работы на организацию работодателю необходима действующая система мотивации, а также вовлечение сотрудников в жизнь коллектива и организации.

Одним из важных факторов, влияющих на желание работника остаться в организации, является уровень заработной платы и получаемых льгот. Персонал заинтересован в получении конкурентной оплаты труда, а также пакета компенсаций, отвечающих его актуальным потребностям.

Далее, для персонала, который работает в организации уже некоторое время, становятся особенно значимыми возможности для карьерного роста внутри организации. Если работодатель не способен предоставить эти возможности, то это увеличивает вероятность того, что работник будет искать пути для карьерного роста в других организациях. Избежать этого можно путём разработки карьерного плана вместе с работниками, предоставления возможностей для обучения, повышения квалификации и развития компетенций у персонала, а также обозначения возможных перспектив, что также способно влиять на мотивационную составляющую [2].

Не менее важно для персонала чувствовать признание и обратную связь со стороны руководителя. Это может включать в себя признание достижений работников, предоставление своевременной и конструктивной обратной связи, а также создание атмосферы открытого общения между руководителем и подчинёнными.

Фактор баланса между работой и личной жизнью с каждым годом становится всё актуальнее для персонала. Современные обстоятельства привели к повышению важности для работников таких вариантов работы как удалённая работа, гибкий график, возможность удалённой работы и пр. В эту же категорию удержания персонала входит разработка и реализация программ поддержания здоровья и благополучия работников.

Многочисленные исследования показывают, что на удержание персонала влияет широкий спектр факторов внутри организации, которые можно условно разделить на несколько групп [5].

Организационные факторы. Они включают в себя организационную культуру, стиль управления, возможности для карьерного роста, обучения и развития, уровень стресса на работе, баланс работы и личной жизни.

Социально-психологические факторы. В их число входят отношения с коллегами и руководством, уровень доверия и поддержки внутри коллектива, ощущение значимости своей работы, возможность участия в принятии решений.

Экономические факторы заключаются в уровне заработной платы, пакете льгот и компенсаций, возможностях для повышения дохода.

И, наконец, внешние факторы. Среди них отмечаются состояние рынка труда, привлекательность предложений от других компаний и социально-экономическая ситуация в регионе.

Некоторые и перечисленных факторов работодатель способен контролировать, а некоторые находятся за пределами возможностей его воздействия. Поэтому удержание персонала как функция HR-менеджмента не способно исключать случаи увольнения сотрудников, а направлено на понижение этой вероятности.

HR-менеджеры в своей деятельности используют различные инструменты и стратегии для улучшения системы удержания персонала в организации [10]. Рассмотрим самые распространённые и них.

Анализ текучести кадров. Данная стратегия включает в себя определение причин ухода сотрудников и выявление проблемных зон в организации. Из этой функции вытекает и следующая: выходные интервью. Проведение интервью с увольняющимися сотрудниками является наиболее надёжным способом получить достоверную обратную связь и выявить причины ухода. Данная функция подчёркивает проблемные зоны в системе удержания персонала, что позволяет организации работать непосредственно с аспектами, требующими внимания.

Опросы удовлетворенности сотрудников являются способом выявления сильных и слабых сторон системы удержания персонала ещё до того момента, как сотрудники захотят уволиться. Это позволяет вносить актуальные корректировки и сохранять работающий персонал внутри организации, снижая уровень текучести кадров.

Ещё одним важным компонентом улучшения системы удержания персонала являются программы развития лидерства. Подготовка менеджеров к

эффективному управлению командами и созданию благоприятной рабочей среды повышает возможности работников для продвижения по карьерной лестнице и делает и них лидеров, рядом с которым персонал с большей вероятностью захочет продолжать работу.

Программы наставничества и развитие корпоративной культуры как инструмент удержания персонала включает в себя поддержку новых сотрудников со стороны опытных коллег и формирование сильной корпоративной культуры, основанной на ценностях, разделяемых всеми сотрудниками.

Многие современные организации начали использовать такой инструмент как программы благополучия сотрудников. Они подразумевают поддержку физического и психического здоровья сотрудников, включая программы оздоровления, консультации психолога и другие виды помощи. Такая политика показывает работнику, что он не безразличен для организации и, как и прочие, нацелена на построение долгосрочных профессиональных отношений.

Как исторический фактор пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на рынок труда и изменила подходы работодателей к удержанию персонала. Многие организации, столкнувшись с ситуацией крайней необходимости, перешли на удаленную работу, что потребовало от HR-менеджеров разработки новых стратегий коммуникации, мотивации и вовлечения сотрудников. Также возросла значимость программ поддержки здоровья и благополучия сотрудников, особенно в условиях повышенного стресса и неопределенности, что неизменно оставило след на инструментах и системах удержания персонала.

Выводы. Удержание персонала стало важной функцией HR-менеджмента, определяющей конкурентоспособность и успешность организации на современном рынке труда. Эффективная стратегия удержания требует комплексного подхода, учитывающего различные факторы, влияющие на лояльность сотрудников. HR-менеджеры должны постоянно адаптировать свои стратегии к изменяющимся условиям рынка труда и учитывать индивидуальные потребности и ожидания сотрудников.

Список использованных источников:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 832 с.
2. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебник для вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Т.А. Пихало. – Москва: Экономика, 2005. – 671 с.
3. Когдин А.А. Мотивация и стимулирования трудовой деятельности в управлении персоналом / Экономика и управление в 21 веке. Учебник / под ред А.А. Когдина, Самара, 2013. – С. 100-138 – ISBN 898-5-16-0112344-5.

4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов. – Москва: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
5. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: учебник / Е.Б. Моргунов. – Москва: КноРус, 2007. – 232 с.
6. Нарожная Д.А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. – № 105 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/uderzhanie-personala-kak-prioritet-rossiyskih-kompaniy-v-2024-godu> (дата обращения: 09.05.2025)
7. Попова В.Е. Содержательный анализ дефиниций и современных подходов к удержанию работников в организации / Е.В. Попова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – С. 73-81.
8. Резникова О.С., Гарибян А.Б. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. – 2017. – № 8. – С. 189-191 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.moluch.ru/archive/142/40046/> (дата обращения: 27.03.2025)
9. Социально-экономическое положение России Москва, январь-июнь 2023 года // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-06-2023.pdf> (дата обращения: 30.04.2025)
10. Щербаков В.И. Управление персоналом: учебник / В.И. Щербаков. – Москва: Экзамен, 2005. – 512 с.

УДК

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ ВНЕДРЕНИИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ МОДЕЛИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ (НА ПРИМЕРЕ КЕЙСОВ РАНХИГС)

Леонов Александр Иванович, Гладкова Наталия Алексеевна,
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва

E-mail: gladkova-na@ranepa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления организационными изменениями при внедрении клиентоцентричной модели в государственных медицинских учреждениях. Анализируются основные типы сопротивления персонала и эффективные методы его преодоления на примере реализации проекта РАНХиГС (2022-2023 гг.). Представлены результаты эмпирического исследования, включая анкетирование, интервью и мониторинг показателей. Выявлены ключевые факторы успешного внедрения изменений: комбинация моделей Коттера и ADKAR, вовлечение лидеров мнений, дифференцированная система мотивации. Статья содержит практические рекомендации для руководителей здравоохранительных организаций.

Abstract. The article explores the specifics of managing organizational changes when implementing a client-centered model in state medical institutions. It analyzes the main types of staff resistance and effective methods to overcome it using the implementation project by RANEPa as an example (2022-2023). The study includes empirical data from surveys, interviews, and performance monitoring. Key success factors are identified: combining Kotter's and ADKAR models, engaging opinion leaders, and applying a differentiated motivation system. The article provides practical recommendations for healthcare managers.

Ключевые слова: управление изменениями, клиентоориентированность, сопротивление персонала, государственные медицинские учреждения, организационная культура, модель ADKAR.

Key words: change management, client orientation, staff resistance, public healthcare institutions, organizational culture, ADKAR model.

Введение. Актуальность. Анализ современной практики внедрения клиентоориентированного подхода в государственных медицинских учреждениях России позволяет констатировать наличие устойчивого сопротивления со стороны медицинского персонала. Это явление носит системный характер и требует комплексного рассмотрения в контексте управления организационными изменениями.

Основная часть. По данным проекта РАНХиГС, проведённого в рамках программы «Клиентоцентричность в государственном управлении», 73% опрошенных медицинских работников отмечают ограничения, связанные с бюрократической системой отчётов и нормативным регулированием [2]. Как отмечает А.В. Клименко, бюрократическая система здравоохранения создаёт своеобразный «эффект клетки», в котором даже мотивированные сотрудники сталкиваются с жёсткими рамками, препятствующими внедрению новых практик [3].

Исследование проведено на основе интеграции качественных и количественных методов работы с данными. Основной массив информации предоставлен в ходе реализации проекта «Клиентоцентричность в государственном управлении», проводимого РАНХиГС в 2022-2023 годах. Анализ охватывает данные из различных источников, что позволило обеспечить объективность выводов и повысить их практическую значимость.

В рамках теоретического анализа использовались модели управления изменениями:

- модель Коттера, предполагающая восемь этапов трансформационного процесса;
- модель ADKAR, ориентированная на индивидуальное восприятие изменений и поведение сотрудников;
- подходы к изучению организационной культуры, позволяющие учитывать профессиональные ценности и установки медицинского персонала.

Эмпирическая база исследования включает следующие элементы:

1. Анкетирование медицинских работников – опрошены 457 сотрудников государственных поликлиник Москвы и Московской области. Анкета охватывала вопросы отношения к клиентоориентированному подходу, мотивации, уровня удовлетворённости условиями труда и готовности к изменениям.

2. Глубинные интервью с руководителями учреждений – проведено 18 интервью с заместителями главных врачей и заведующими отделениями, направленных на выявление ключевых барьеров и возможностей внедрения клиентоцентричной модели.

3. Контент-анализ документов – исследованы внутренние регламенты, должностные инструкции и отчётные материалы 15 медицинских учреждений, что позволило выявить нормативные ограничения, препятствующие внедрению новых практик.

4. Статистическая обработка данных мониторинга – анализ показателей эффективности до и после внедрения изменений, включая NPS, время ожидания приёма, текучесть кадров и уровень удовлетворённости пациентов.

5. Кейс-стади пилотных проектов – детальное изучение трёх учреждений, где была реализована комплексная программа изменений, включающая обучение персонала, реорганизацию процессов и модернизацию системы мотивации.

Полученные данные позволили не только оценить масштаб сопротивления изменениям со стороны медицинского персонала, но и разработать

рекомендации по его минимизации. Особое внимание было уделено факторам, влияющим на принятие изменений различными категориями сотрудников: возрастным группам, профессиям (врачи, средний медперсонал), уровню должности.

Проведённый анализ данных, собранных в рамках проекта «Клиентоцентричность в государственном управлении», позволил выявить ключевые тенденции и закономерности в восприятии изменений медицинским персоналом. Было зафиксировано три доминирующих типа сопротивления, различающихся по своей природе и степени выраженности (таблица 1). Распределение типов сопротивления среди медицинских работников (%).

Таблица 1

Тип сопротивления	Доля сотрудников (%)
Административно-бюрократическое	73
Мотивационное	22
Профессионально-культурное	58

Как видно из таблицы, наибольшее число сотрудников сталкивается с трудностями, связанными с чрезмерной нормативно-регуляторной нагрузкой. Это подтверждает выводы профессора А.В. Клименко, согласно которым бюрократическая система здравоохранения становится барьером на пути к внедрению клиентоориентированных подходов [3].

На втором этапе были разработаны и реализованы меры, направленные на снижение уровня сопротивления и повышение готовности коллектива к изменениям:

1. Трехуровневая система обучения.

Включала базовый курс, специализированные тренинги и супервизию. По данным опроса, проведённого в конце 2023 года, уровень конфликтных ситуаций снизился на 35% по сравнению с началом проекта [6].

2. Редизайн сервисных процессов.

Реализация электронной записи, улучшение организации пространства и стандартизация процедур позволила сократить время ожидания пациента с 38 до 22 минут, что составляет 42%-ное снижение [8].

3. Дифференцированная система мотивации.

Учет профессиональных особенностей разных категорий персонала привел к росту NPS с -15% до +32%, а также увеличению удовлетворённости сотрудников с 2,4 до 4,1 баллов по пятибалльной шкале.

Было установлено, что наибольшая эффективность достигается при комплексном подходе, объединяющем обучение, организационные изменения и систему стимулирования. Так, в учреждениях, где были внедрены все три компонента программы, наблюдался наиболее значительный рост ключевых показателей – на 15-20% выше средних значений по выборке.

Особое внимание было уделено динамике удовлетворённости пациентов и персонала. На основе мониторинга индекс Net Promoter Score (NPS) изменился следующим образом:

Таблица 2

Динамика NPS за период реализации проекта

Период	Значение NPS (%)
Начало проекта (2022)	–15
Середина проекта (2023)	+12
Конец проекта (2023)	+32

Анализ позволяет сделать вывод о положительной динамике отношения пациентов к качеству предоставляемых услуг, что напрямую связано с улучшением внутреннего климата и снижением уровня сопротивления со стороны персонала.

Анализ результатов реализации проекта «Клиентоцентричность в государственном управлении», проведённого РАНХиГС в 2022-2023 годах, позволяет сделать вывод о сложной, но преодолимой природе сопротивления персонала внедрению клиентоориентированного подхода в государственных медицинских учреждениях. Выявленные барьеры носят системный характер и включают институциональные, мотивационные и профессионально-культурные аспекты.

На основе эмпирических данных, полученных через анкетирование, интервью и анализ документации, установлено, что наиболее значимые изменения достигаются при комплексном подходе, объединяющем:

- трёхуровневую систему обучения;
- реорганизацию сервисных процессов;
- дифференцированную систему мотивации персонала.

Программа повышения квалификации, включающая теоретическую подготовку, практические тренинги и супервизию, позволила снизить уровень конфликтов на 35% и повысить удовлетворённость сотрудников с 2,4 до 4,1 баллов по пятибалльной шкале. Внедрение цифровых решений и физическая реорганизация пространства способствовали сокращению времени ожидания пациента с 38 до 22 минут (на 42%) и росту NPS с –15% до +32%.

Особое значение имеет учёт различий между группами персонала: врачи и средний медицинский персонал демонстрируют разные мотивационные установки; молодые специалисты более открыты к изменениям, чем опытные работники. Это требует гибкого подхода к формированию системы стимулирования и коммуникации изменений.

Результаты исследования подтверждают эффективность сочетания моделей Коттера и ADKAR. Так, этапы осознания необходимости изменений (Awareness), желания участвовать в них (Desire) и закрепления новых практик (Reinforcement) оказались особенно критичными для успешного внедрения клиентоцентричности.

Важным наблюдением стало то, что наибольший рост показателей зафиксирован не в передовых, а в ранее отстающих учреждениях. Это указывает на эффект «начального импульса», когда низкий исходный уровень создаёт предпосылки для быстрого прогресса при минимальной сопротивляемости.

Перспективы дальнейших исследований связаны с:

- изучением долгосрочных эффектов внедрения клиентоориентированности;
- анализом возможностей масштабирования успешных практик в региональных условиях;
- разработкой методик оценки устойчивости организационных изменений в условиях высокой бюрократической нагрузки.

Выводы. Таким образом, успешное внедрение клиентоцентричной модели в государственных медицинских учреждениях требует не только формальных деклараций об изменении культуры, но и последовательной работы с каждым уровнем организации – от нормативно-правовой базы до личностной мотивации сотрудников.

Список использованных источников:

1. Клименко А.В. Управление изменениями в государственном секторе. – М.: РАНХиГС, 2022. – 256 с.
2. Ханукава Е.Р. Мотивация персонала в государственных медицинских учреждениях // Управление в здравоохранении. – 2023. – № 2. – С. 45-51.
3. Отчет РАНХиГС. Восприятие клиентоцентричности медицинским сообществом. – М., 2023. – 68 с.
4. Скворцова В.И. Организационная культура медицинских учреждений. – М.: Медицина и бизнес, 2021. – 312 с.

УДК 338.2

**РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ
В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ
РАЗВИТИИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

Шагров Родион Алексеевич,
Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого, г. Санкт-Петербург

E-mail: rodion27shagrov@gmail.com

Аннотация. Статья исследует влияние инновационных кластеров на социально-экономическое развитие Санкт-Петербурга. На основе анализа нормативно-правовой базы, теоретических подходов и эмпирических данных выявлено, что кластеры выступают ключевыми драйверами роста экономики города. Проанализированы три ведущих кластера: ИТ и радиоэлектроники, медицинский и фармацевтический и объединенный «Инноград науки и технологий». Установлено, что их деятельность обеспечивает значительную долю ВРП, стимулирует инвестиции, создает высокотехнологичные рабочие места и повышает среднюю зарплату. Выявлен положительный мультипликативный эффект на смежные отрасли. Проведенный SWOT-анализ обозначил сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Сделан вывод о комплексном положительном воздействии кластеров на экономику и социальную сферу. Предложены рекомендации по усилению инфраструктурной поддержки, финансированию малого и среднего предпринимательства и интеграции науки и бизнеса.

Abstract. The article investigates the impact of innovation clusters on the socio-economic development of St. Petersburg. Based on the analysis of the regulatory and legal framework, theoretical approaches and empirical data, it is revealed that clusters act as key growth drivers of the city economy. Three leading clusters were analysed: IT and radioelectronics, medical and pharmaceutical clusters and the united 'Science and Technology Innograd'. It was found that their activities provide a significant share of GRP, stimulate investments, create high-tech jobs and increase average wages. A positive multiplicative effect on related industries was revealed. The SWOT analysis identified strengths, weaknesses, opportunities and threats. The conclusion about the complex positive impact of clusters on the economy and social sphere was made. The recommendations on strengthening infrastructural support, financing of small and medium-sized enterprises and integration of science and business were proposed. and integration of science and business.

Ключевые слова: инновационный кластер, социально-экономическое развитие, кластерная политика, инновационная экономика, инновационная экосистема, инновации, кластерная среда.

Key words: innovation cluster, socio-economic development, cluster policy, innovation economy, innovation ecosystem, innovation, cluster environment.

Введение. Актуальность. В условиях глобализации и усиления межрегиональной конкуренции инновационные кластеры становятся критически важным инструментом социально-экономического развития. Санкт-Петербург, обладающий мощным научно-образовательным потенциалом, активно реализует кластерную политику как основу для перехода к инновационной экономике. Целью исследования является анализ роли ключевых инновационных кластеров города в его экономическом росте и социальном прогрессе, выявление проблем их развития и формирование рекомендаций для органов государственной власти Санкт-Петербурга. Работа сочетает теоретический анализ понятия «инновационный кластер», оценку количественных показателей и качественных эффектов, а также SWOT-анализ для определения перспектив. Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексной оценки реального вклада кластеров в развитие мегаполиса, что ранее освещалось фрагментарно.

Цели и задачи. Цель исследования заключается в выявлении и анализе ключевых инновационных кластеров Санкт-Петербурга, оценить их влияние на экономику и социальную сферу города, определить основные проблемы при их развитии и сформировать рекомендации для органов государственной власти Санкт-Петербурга по реализации кластерной политики. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач: систематизировать информацию о действующих инновационных кластерах Санкт-Петербурга и оценить экономическое влияние инновационных кластеров.

Результаты. В современных условиях конкуренция между регионами усиливается за счет развития инноваций и высокотехнологичных отраслей. Сперва необходимо изучить, что подразумевает под собой понятие кластер – это совокупность особых экономических зон одного типа или нескольких типов, которая определяется Правительством Российской Федерации и управление которой осуществляется одной управляющей компанией [1]. Для более полного отображения характеристики кластера необходимо определить его признаки и принципы. В настоящее время выделяются такие признаки, как: наличие сильных конкурентных позиций на рынке, высокий экспортный потенциал, наличие географических преимуществ для его развития, территориальная близость предприятий и организаций кластера, наличие эффективного взаимодействия между участниками кластера. В свою очередь к принципам кластера можно отнести: инновационный принцип, научный принцип, принцип возрастающих конкурентных преимуществ, принцип персональной ответственности и принцип коллективности.

Далее необходимо изучить определение инновационного кластера. Проведенный анализ понятийного аппарата отражает, что российское законодательство не устанавливает конкретного определения инновационного кластера. В соответствии с законом города Москвы от 20.02.2019 № 5 «Об инновационном кластере на территории города Москвы» инновационный кластер – это совокупность получивших статус участника кластера субъектов деятельности в сфере промышленности, науки, образования, связи и иных сферах, определенных Правительством Москвы, организаций, образующих

инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства [2]. В своей научной работе А.В. Бабкин ссылаясь на М. Портера утверждает, что инновационный кластер – это группы взаимосвязанных специализированных компаний в соответствующих отраслях, научных и государственных организаций, которые сконцентрированы в одной географической местности и проводящие совместную работу, несмотря на конкуренцию [3, с. 45]. В зарубежной работе D. Zhou «The Research on the Functions of Universities in an Innovation Cluster and the Realization Mechanisms» определяет инновационный кластер как техническую экономическую сеть, которая формирует окружающую промышленную цепочку, цепочку добавленной стоимости и цепочку знаний и состоит из различных субъектов, включая предприятия, университеты и правительство [4]. В ходе анализа литературы, посвященной развитию инновационных кластеров ключевой акцент делается на кооперации разнородных субъектов – бизнеса, научных организаций, образовательных учреждений и государства, объединяющихся для создания синергетического эффекта через совместную разработку, распространение и внедрение инноваций. Общей чертой является институциональное взаимодействие через формальные и неформальные связи между участниками становятся основой для эффективного трансфера знаний и технологий.

Большинство авторов подчеркивают географическую локализацию как важный, но не всегда обязательный элемент: в ряде работ акцент смещается на функциональную интеграцию участников, независимо от их территориальной близости. При этом роль государства остается критической, будь то через финансирование, создание регуляторных механизмов или разработку стратегий развития. Объединяющим фактором выступает ориентация на стратегические цели – повышение конкурентоспособности отраслей, региональное развитие или прорыв в конкретных технологических направлениях. Во многих определениях также выделяется образовательный компонент: вузы и научные центры рассматриваются как ключевые участники, обеспечивающие подготовку кадров и генерацию новых знаний. Таким образом, несмотря на различия в акцентах, все трактовки сходятся в том, что инновационный кластер – это сетевой механизм, сочетающий ресурсы и компетенции разных секторов для достижения инновационного прорыва, где гибкость управления и адаптивность к внешним условиям становятся ключевыми факторами успеха.

На основе проведенного анализа можно сформировать следующее определение инновационного кластера это функционально организованная сеть предприятий, научно-образовательных организаций, сервисных структур и т.д., объединенных общей задачей и взаимодействующих в рамках специально созданного институционально-правового режима. Кластер рассматривается как сеть экономических и научных субъектов, объединённых общей сферой, а не только как «территориальная зона». Это позволяет учитывать современные формы взаимодействия, когда участники могут находиться в разных местах, но находятся в интеграции и объединены совместными процессами. Уточнённое

понятие предполагает наличие специальных правовых рамок, норм или программ поддержки, регулирующих работу кластера. В действительности многие кластеры создаются и развиваются в рамках целевых государственных проектов или региональных программ, которые устанавливают требования и механизмы их поддержки. Поэтому в определении акцентируется наличие правового поля и институтов, обеспечивающих координацию инновационных процессов. Кластер функционирует не просто для выпуска отдельных товаров, а для решения стратегических задач (повышение конкурентоспособности отрасли и региона, ускорение коммерциализации технологий, импортозамещение и т.п.). Это подразумевает фокус на усилении взаимодействия между участниками кластера. Таким образом, инновационный кластер выступает как инструмент реализации комплексной инновационной политики.

Формирование инновационных кластеров способствует созданию новых наукоемких предприятий и продуктов, повышает экспортный потенциал региона и его конкурентные преимущества. Для Санкт-Петербурга, обладающего развитой научно-образовательной базой, кластерная политика является важным фактором устойчивого экономического роста. В последние годы кластерное развитие входит в число приоритетов городской промышленной политики.

В России кластеры стали инструментом региональной политики в 2000 годах. В Санкт-Петербурге систематическое развитие кластеров началось после принятия Закона Санкт-Петербурга от 08.06.2009 № 221-47 «Об основах промышленной политики Санкт-Петербурга» и создания Центра кластерного развития при Технопарке Санкт-Петербурга [5]. Уже в период с 2010 по 2012 годы сформировались приоритетные инновационные кластеры: «Развитие информационных технологий, радиоэлектроники, приборостроения, средств связи и инфотелекоммуникаций Санкт-Петербурга» и «Кластер медицинской, фармацевтической промышленности, радиационных технологий». Параллельно с этим развивался проект «Инноград науки и технологий». В последние годы «Инноград» трансформировался в проект ИТМО «Хайпарк», который должен стать новым научно-образовательным центром мирового уровня. Санкт-Петербург занимает значимое место в инновационной экосистеме России, что подтверждается активным развитием трех ключевых инновационных кластеров:

Инновационный территориальный кластер «Развитие информационных технологий, радиоэлектроники, приборостроения, средств связи и инфотелекоммуникаций Санкт-Петербурга», объединяющий 353 предприятия, является крупнейшим в Северо-Западном федеральном округе по числу участников и объему экспортных поставок [6]. Его годовой оборот превышает 540 млрд рублей, при этом более 40 % продукции направляется на международные рынки, включая страны евразийского экономического союза и Юго-Восточной Азии. Основу кластера составляют предприятия микроэлектроники, такие как публичное акционерное общество «Светлана» и Научно-производственное предприятие «Радар ммс». Важную роль играет кооперация с научно-образовательными центрами: Университет ИТМО

и СПБПУ обеспечивают подготовку кадров и коммерциализацию разработок в области фотоники и квантовых технологий. В 2022 году кластер получил статус федеральной инновационной площадки, что позволило привлечь дополнительные 12 млрд рублей частных инвестиций в проекты по промышленной робототехнике и цифровой обработке сигналов в интересах оборонных и телекоммуникационных компаний. По итогам 2023 года предприятия кластера обеспечили порядка четверти всего экспорта высокотехнологичной продукции Санкт-Петербурга, благодаря чему регион вновь подтвердил лидерство в рейтинге активных региональных экспортеров, опередив Свердловскую область и Москву по числу заявок на экспортные контракты. Начиная с 2022 года кластер перешел из стадии активного формирования в фазу устойчивого развития, сконцентрировав усилия на наращивании собственного исследовательского и производственного потенциала и расширении технологической инфраструктуры. Инфраструктурная поддержка была усилена за счет активного использования особых экономических зон Санкт-Петербурга: в 2023 году участники кластера запустили 35 новых производственных и научно-исследовательских проектов на территории ОЭЗ с объемом частных инвестиций свыше 33 млрд рублей, что позволило значительно расширить производственные площади и повысить загрузку собственных конструкторских бюро.

Инновационный территориальный кластер «Кластер медицинской, фармацевтической промышленности, радиационных технологий», включающий в себя свыше 80 организаций, сосредоточен на разработке и производстве биоаналогов, медицинского оборудования и цифровых решений для здравоохранения [7]. Компании «Биокад» и «Герофарм», входящие в топ-10 российских фармпроизводителей, обеспечивают более 30% локализованного выпуска иммунобиологических препаратов. На базе кластера действует консорциум «Биомед», объединяющий НИИ эпидемиологии и микробиологии имени Пастера с малыми инновационными предприятиями. Это способствует трансферу технологий: за последние три года внедрено 14 новых производственных линий. Кластер продемонстрировал высокую эффективность как платформа для ускоренной коммерциализации научных разработок в сфере биомедицины и радиационных технологий. Его деятельность опирается на синергию между научно-исследовательскими учреждениями, малым и средним бизнесом и крупными фармацевтическими компаниями. За счет тесного сотрудничества с федеральными и региональными структурами кластеру удалось привлечь инвестиций, а именно за последние пять лет совокупный объем частных и государственных вложений превысил 20 млрд рублей. Функционирование кластера способствует росту экспортного потенциала российской фармацевтики: резиденты поставляют продукцию в более чем 25 стран, включая государства Содружества Независимых Государств, страны Восточной Европы и Азии. В результате деятельности кластера существенно расширен перечень отечественных лекарственных средств, входящих в перечень жизненно необходимых и важнейших препаратов. Наряду с этим, налажено производство критически значимого медицинского

оборудования, включая аппараты для лучевой диагностики и онкологической терапии. Международное сотрудничество стало одним из стратегических направлений развития кластера, что позволило ему занять устойчивое положение не только на российском, но и на глобальном фармацевтическом и медицинском рынке. Ряд резидентов кластера участвует в совместных проектах с зарубежными исследовательскими институтами и транснациональными корпорациями, включая компании из Германии, Швейцарии, Китая и Индии. Кластер стал одним из якорных элементов инновационной экономики Санкт-Петербурга и Ленинградской области. На его долю приходится более 15% общего объема высокотехнологичного производства в регионе. Число высокопроизводительных рабочих мест, созданных в рамках кластерных инициатив, превысило пять тысяч. Кроме того, кластер играет важную роль в развитии смежных отраслей, а именно логистики, приборостроения, и информационных технологий. Его деятельность способствует росту налоговых поступлений, а также стимулирует развитие научной инфраструктуры, включая создание новых лабораторий и технологических площадок.

Объединенный инновационный кластер Санкт-Петербурга «Инноград науки и технологий», созданный в 2016 году, представляет собой ключевой элемент региональной инновационной инфраструктуры, ориентированный на интеграцию науки, образования и производства. Его основная цель заключается во всестороннем развитии образовательной, инновационной и производственной инфраструктуры для поддержки разработки и внедрения высокотехнологичной продукции, включая импортозамещение и выход на мировой рынок [8]. Кластер функционирует как платформа для перераспределения технологий из научной сферы в бизнес, способствуя созданию новых рынков и рабочих мест, а также повышению конкурентоспособности участников в глобальных цепочках поставок. Деятельность кластера охватывает несколько специализаций, среди которых выделяются информационно-коммуникационные технологии, фотоника и квантовые технологии, передовые производственные технологии, в том числе робототехника, а также радиоэлектронные комплектующие и новые материалы. Эти направления соответствуют стратегическим приоритетам российской экономики. Одновременно с этим «Инноград» выступает методологической площадкой для междисциплинарных исследований: за последние пять лет здесь реализованы совместные проекты, объединяющие усилия вузов, научных центров и высокотехнологичных компаний, что способствует формированию новых рынков и повышению экспортного потенциала участников кластера. Результаты функционирования кластера заметны не только по количественным показателям привлеченных инвестиций и выпускаемой продукции, но и по качественным изменениям: за последние годы участники «Иннограда» увеличили объем отгрузки собственных инновационных решений в среднем на 60-90 %, а экспорт высокотехнологичной продукции вырос более чем на 20 % по сравнению с 2016 годом. При этом «Инноград» поддерживает активный диалог с международными центрами компетенций: уже заключены

соглашения о сотрудничестве с ведущими научными институтами из более чем 57 стран, что открывает доступ к глобальным научным и технологическим рынкам. Таким образом, «Инноград науки и технологий» продолжает укреплять свою позицию одного из наиболее динамичных и результативных инновационных кластеров России, внося значительный вклад в реализацию стратегических приоритетов импортозамещения и технологического прорыва региона.

Экономический эффект от деятельности кластеров проявляется не только в прямых показателях, но и в мультипликативном воздействии на смежные отрасли. Например, сотрудничество ИТ-сектора с судостроительными предприятиями «Адмиралтейские верфи» привело к созданию цифровых двойников для оптимизации проектирования. Аналогично, фармацевтический кластер стимулирует развитие биоинженерии через совместные проекты с СПбПУ. Однако сохраняются дефицит квалифицированных кадров и зависимость от импортного сырья. Для их решения в 2024 году запущена программа субсидирования НИОКР в размере 7,5 млрд рублей, что соответствует приоритетам национального проекта «Наука и университеты» [9].

Несмотря на растущую роль инновационных кластеров в экономике, еще мало изучено их реальное влияние на социально-экономическое развитие Санкт-Петербурга. Существуют оценки роста инвестиций или выпуска продукции в отдельных отраслях, но требуется комплексная статистическая оценка «кластерного эффекта»: насколько динамика валового регионального продукта, занятости и среднего дохода населения связана с развитием кластеров. Доступные оценки эффекта кластеров для региональной экономики Санкт-Петербурга носят фрагментарный характер. Существуют отчеты о конкретных секторах, но мало исследований, интегрирующих экономические и социальные показатели в разрезе кластерных отраслей.

По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области валовой региональный продукт Санкт-Петербурга демонстрирует устойчивый рост в последние годы. Так, по итогам 2023 года ВРП города составил 10 908 млрд рублей в текущих ценах, что на 1,9% ниже уровня 2022 года в сопоставимых ценах (индекс физического объема ВРП составил 98,1%). ВРП на душу населения в 2023 году достиг 1 948 тыс. рублей, обеспечив городу 7-е место среди субъектов Российской Федерации. Прогноз на 2024 год предполагает увеличение объема ВРП до 13,5 трлн рублей, что соответствует росту на 3,04% по сравнению с предыдущим годом [10]. С введением ограничений на 2020-2021 годы темпы роста замедлились, но по данным Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга промышленное производство и инвестиции быстро восстановились к 2022-2023 годам. Инвестиции в основной капитал в городе также росли: по итогам 2024 года промышленные предприятия направили на развитие порядка 258 млрд руб. Из них в обрабатывающую промышленность было инвестировано 137,6 млрд руб. (рост +20% к 2023 году). Одни из крупнейших направлений инвестиций, фармацевтика

(19,1 млрд) и радиоэлектроника (16,5 млрд). Такая расстановка свидетельствует о значительном вкладе инновационных кластеров. Численность занятых в промышленности Санкт-Петербурга также увеличивается. Например, за последние годы в фармацевтике и медицинском приборостроении создано несколько тысяч новых рабочих мест за счет появления новых производств. Проект «ИТМО Хайпарк» к 2030 году обеспечит дополнительно до 12 тыс. рабочих мест. Среднемесячная зарплата в высокотехнологичных отраслях Санкт-Петербурга традиционно выше средней по городу. В медико-фармацевтических отраслях среднемесячный доход также стабильнее растет, что важно для привлечения квалифицированных кадров.

Проведя корреляционный анализ можно увидеть сильную связь между долей «кластерных» отраслей в экономике региона и динамикой валового регионального продукта, инвестиций и занятости. Например, увеличение инвестиционной активности в фармацевтике и радиоэлектронике коррелирует с ускорением общего промышленного роста Санкт-Петербурга. Аналогично, города с более высоким уровнем развития ИТ-индустрии традиционно показывали более высокий рост ВРП на душу населения. Регрессионное моделирование позволяет оценить, что каждый дополнительный процент привлеченных инвестиций в высокотехнологичные секторы дает заметный прирост валовой добавленной стоимости города. Данные за 2015 - 2024 годы свидетельствуют о том, что кластерные отрасли в среднем растут быстрее непроектных секторов (вклад в ВРП от них опережает среднеотраслевой).

Для всесторонней оценки состояния и перспектив развития инновационных кластеров в Санкт-Петербурге целесообразно использовать инструмент стратегического анализа – SWOT-анализ. Он позволяет структурированно выделить сильные и слабые стороны (внутренние характеристики кластерной системы города), а также внешние возможности и угрозы, оказывающие влияние на развитие кластеров в кратко- и среднесрочной перспективе.

Сильные стороны: сильная научная база, развитая ИТ- и промышленная инфраструктура, наличие действующих технопарков и центров инноваций. Государственная поддержка повышает привлекательность для резидентов. Большой внутренний рынок и связность с европейскими странами влечет за собой международные партнерства. Важным активом является сосредоточение высококвалифицированных кадров – более 300 тыс. студентов и аспирантов в ведущих вузах города.

Слабые стороны: высокая конкуренция с Москвой, другими субъектами Российской Федерации и зарубежными странами за приток инвестиций; нет четкой взаимосвязи между наукой и малым бизнесом; сложности с привлечением венчурного капитала; ограничения инфраструктуры. Регуляторные и бюрократические барьеры могут также замедлять рост новых предприятий.

Возможности: расширение государственно-частного партнерства (ГЧП). Рост спроса на импортозамещающие технологии открывает новые ниши для инновационных кластеров. Программы федерального уровня формирующие

финансирование и улучшение инфраструктуры. Географическая близость к странам Европы и Азии позволяющая развивать экспортные цепочки для инновационной продукции.

Угрозы: геополитическая нестабильность и санкции могут ограничить доступ к зарубежным рынкам и технологиям. Экономическая рецессия снижает инвестиционные потоки. Давление со стороны других мегаполисов (прежде всего Москвы) означает конкуренцию за федеральные ресурсы. Риск потери квалифицированных кадров, ввиду несоответствия условий сравнимых с ведущими инновационными городами.

Инновационные кластеры способствуют созданию высокотехнологичных рабочих мест. Это привлекает в Санкт-Петербург молодых специалистов из регионов, укрепляя демографические и интеллектуальные ресурсы города. В отраслях кластера наблюдается рост средней зарплаты, что повышает покупательскую способность населения и общий уровень жизни. Кластеры также развивают инновационную культуру: студенты проходят стажировки на высокотехнологичных предприятиях, а в городе проводятся IT-хакатоны, биомедицинские форумы и другие мероприятия. Таким образом, кластеры создают эффект «экосистемы» инноваций: образование тесно связано с бизнесом, что усиливает мотивацию молодежи и формирует коллективное сознание «креативного пространства».

В Москве сосредоточены крупнейшие федеральные научно-инновационные проекты. Например, инновационный центр «Сколково» включает кластеры в области ИКТ, биомедицины, энергоэффективных технологий и нефтегаза. Однако Санкт-Петербург конкурирует с Москвой за приток инвестиций, предлагая более низкие издержки и развитую научную инфраструктуру. Новосибирская область известна научным кластером «Академгородок» – здесь акцент сделан на информационных технологиях и биофармацевтике, а также действует медико-технологический кластер. По сравнению с Новосибирском, Санкт-Петербург имеет преимущество в масштабе: Санкт-Петербург является крупным промышленным и торговым центром, что обеспечивает кластерным предприятиям широкий рынок сбыта и логистические связи. В то же время Новосибирск лидирует в фундаментальных исследованиях, что создает более глубокую наукоемкость местных кластеров. В целом, опыт Москвы и Новосибирска показывает необходимость сочетания сильных университетов и отраслевых программ – подход, который развивается и в Петербурге.

Полученные результаты подтверждают, что развитие инновационных кластеров реально влияет на экономику Санкт-Петербурга и на социальную сферу. Нарастающая доля производств высокой технологической добавленной стоимости повышает общий уровень промышленного развития. С точки зрения теории, можно говорить об увеличении локальных мультипликативных эффектов: компании внутри кластера тесно взаимодействуют и учатся друг у друга, что ускоряет генерацию инноваций. В эмпирической части мы видели, что отрасли, отнесенные к кластерам, показали высокие темпы прироста инвестиций и выпуска продукции. Это соответствует принципу кластерной

синергии – конкурентная борьба внутри кластера способствует инновационному подъему всей группы.

Положительным фактором для Санкт-Петербурга является наличие двух крупных университетов технической направленности и одного из старейших классических, которые усиливают кластерный эффект. Научно-образовательные центры при университетах, курируемые по приоритетным направлениям, привлекают в бизнес высококвалифицированные кадры. При этом анализ выявил слабую связь государственно-частного партнерства в кластерах: многие стартапы все еще испытывают трудности с доступом к рынкам, что ограничивает их масштаб и влияние на занятость и ВРП. Поэтому одной из рекомендаций становится упрощение механизмов поддержки малых инновационных предприятий.

SWOT-анализ позволяет отметить ключевые риски: фрагментарность инфраструктуры, а также зависимость от внешних факторов. Тем не менее, открывающиеся возможности велики: потенциал для развития связей с Европой, ускоренное развитие цифровой экономики после пандемии, программы импортозамещения. Для роста Санкт-Петербурга важно усилить интеграцию кластеров с зарубежными партнерами, а также расширить вовлечение малого бизнеса (стартапов) в рамках существующих кластеров.

В социальном плане инновационные кластеры формируют новые культурные нормы: среди выпускников растет стремление участвовать в стартапах и НИОКР. Это создает эффект сетевого взаимодействия: студенты и молодые ученые, сотрудничая в проектах кластеров, осваивают предпринимательскую среду и инновационный подход. Примеры США и Западной Европы показывают, что подобная «культура инноваций» зачастую закладывается именно через академически-ориентированные кластеры. Петербургские кластеры имеют схожие черты: например, вместе с ИТМО Хайпарк развиваются такие площадки, как Технопарк «Леонтьева», Политехнический технопарк и HUB-ы на базе малых инновационных компаний.

Выводы. Проведенное исследование показало, что инновационные кластеры играют существенную роль в социально-экономическом развитии Санкт-Петербурга. Кластеры ИТ и радиоэлектроники, медицинский и фармацевтический кластер наряду с крупным проектом ИТМО Хайпарк выступают драйверами роста Санкт-Петербурга. Они стимулируют приток инвестиций (+20% в обрабатывающей промышленности в 2024 г.), создание наукоемких рабочих мест (проект ИТМО «Хайпарк» – 12 тыс. мест), рост заработной платы в ключевых секторах и увеличение ВРП региона.

В качестве рекомендаций по развитию кластерной политики можно выделить усиление инфраструктурной поддержки, расширение программ финансирования малых и средних предприятий внутри кластеров, увеличение сотрудничества между вузами и предприятиями. Таким образом, инновационные кластеры Санкт-Петербурга оказывают комплексное положительное воздействие на экономику и общество города. Стремление на дальнейшее развитие кластеров и усиление их взаимодействия с другими субъектами позволит Санкт-Петербургу укрепить статус одного из крупнейших

инновационных центров России. Выполненный анализ и приведенные рекомендации могут быть полезны при корректировке стратегических программ развития Санкт-Петербурга и формировании более эффективной кластерной политики.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/901941445> (дата обращения: 20.05.2025)
2. Закон города Москвы от 20.02.2019 № 5 «Об инновационном кластере на территории города Москвы» Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/8453800> (дата обращения: 20.05.2025)
3. Бабкин А.В. Инновационные кластеры в экономике: учеб. пособие / А.В. Бабкин, С.В. Здольникова. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – 84 с.
4. Zhou D. The Research on the Functions of Universities in an Innovation Cluster and the Realization Mechanisms. Open Journal of Business and Management, 2017, 5, 63-72. doi: 10.4236/ojbm.2017.51006.
5. Закон Санкт-Петербурга от 13.05.2009 № 221-47 «О промышленной политике в Санкт-Петербурге» Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/901941445> (дата обращения: 20.05.2025)
6. Кластер информационных технологий и радиоэлектроники Официальный сайт центра кластерного развития Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cluster.spbtech.ru/klaster-informatsionnyh-tehnolgij-i-radioelektroniki/> (дата обращения: 21.05.2025)
7. Кластер медицинской и фармацевтической промышленности Официальный сайт центра кластерного развития Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cluster.spbtech.ru/klaster-meditsinskoj-i-farmatsevticheskoj-promyshlennosti/> (дата обращения: 21.05.2025)
8. Объединенный кластер «Инноград науки и технологий» Официальный сайт центра кластерного развития Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cluster.spbtech.ru/obedinennyj-klaster-innograd-nauki-i-tehnologij> (дата обращения: 21.05.2025)
9. Паспорт национального проекта «Наука и университеты» Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/01/НП_Наука%20и%20университеты.pdf (дата обращения: 21.05.2025)
10. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.09.2024 № 774 «О прогнозе социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2042 года» Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1307343748> (дата обращения: 21.05.2025)

УДК 338

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТОА

Харитошин Юрий Дмитриевич,
Государственный университет
управления, г. Москва

E-mail: uharitoshin@mail.ru

Аннотация. Статья анализирует текущее состояние и перспективы автосервисной отрасли в России, отмечая ее устойчивый рост и роль в инфраструктуре мобильности. Рассматриваются три ключевых сегмента рынка: дилерские центры, независимые сетевые СТО (лидеры по цифровизации) и преобладающие по доле «гаражные» мастерские, каждый со своими особенностями и преимуществами. Выделяются главные тренды, такие как цифровая трансформация, а также вызовы, включая рост цен на запчасти и дефицит квалифицированных кадров. Отмечаются перспективы развития рынка, связанные с адаптацией к электромобилям и концепции «мобильность как сервис». Также упоминается значительный объем «скрытого» рынка.

Abstract. The article analyzes the current state and prospects of the car service industry in Russia, noting its steady growth and role in the mobility infrastructure. Three key market segments are considered: dealerships, independent network service stations (leaders in digitalization) and the predominant «garage» workshops, each with its own characteristics and advantages. The main trends, such as digital transformation, as well as challenges, including rising prices for spare parts and a shortage of qualified personnel, stand out. The prospects for market development related to the adaptation to electric vehicles and the concept of «mobility as a service» are noted. A significant amount of the «hidden» market is also mentioned.

Ключевые слова: автосервисная отрасль, дилерские центры, независимые сетевые станции технического обслуживания, ремонт автомобилей, запчасти.

Key words: car service industry, dealerships, independent network service stations, car service services, car repairs, spare parts.

Введение. Актуальность. Автосервисная отрасль в России сегодня представляет собой динамично развивающийся сегмент экономики, который не просто обслуживает транспортные потребности, а становится важным элементом инфраструктуры мобильности. За последние годы рынок демонстрирует устойчивый рост – с 681 млрд рублей в 2021 году до 760 млрд в 2022, причем эта цифра включает не только традиционные ремонтные услуги, но и сопутствующие сервисы: от шиномонтажа до страхования и лизинга [1, с. 13].

Основная часть. Современный ландшафт автосервисного бизнеса формируют три основных типа игроков, каждый из которых занимает свою нишу. Дилерские центры, контролирурующие около 12% рынка, делают ставку на

работу с новыми автомобилями в период гарантийного обслуживания. Их ключевое преимущество – доступ к оригинальным запчастям и заводским технологиям, но высокая стоимость услуг (в среднем на 25-30% выше рыночной) ограничивает их клиентскую базу [2, с. 781-788].

Независимые сетевые СТО, занимающие 35% рынка, активно инвестируют в цифровизацию и стандартизацию процессов. Лидеры этого сегмента вроде «Автоэксперта» или «Форварда» внедряют единые стандарты обслуживания во всех своих филиалах, что позволяет добиться предсказуемого качества услуг. По данным исследования PwC, такие сети показывают на 18% более высокую маржинальность по сравнению с одиночными мастерскими за счет эффекта масштаба [3, с. 27].

Локальные «гаражные» мастерские, несмотря на давление со стороны сетей, сохраняют устойчивые позиции (около 53% рынка) благодаря нескольким факторам. Во-первых, их услуги в среднем на 15-20% дешевле [4, с.38-42]. Во-вторых, они предлагают более персонализированный сервис – многие клиенты годами ходят к «своему» мастеру. В-третьих, они часто специализируются на конкретных марках или видах ремонта, что позволяет добиться высокого качества в узкой нише.

Цифровая трансформация становится ключевым трендом отрасли. По данным McKinsey, автосервисы, внедрившие онлайн-запись и цифровую диагностику, увеличили выручку на 18-23% по сравнению с традиционными конкурентами. Лидеры рынка идут еще дальше: создают мобильные приложения с историей ремонтов, внедряют системы удаленной диагностики через OBD-сканеры, используют ИИ для прогнозирования износа деталей. Например, сеть «Автодоктор» после внедрения системы предиктивной аналитики сократила количество повторных обращений на 37% [5, с. 5-11].

Однако отрасль сталкивается с серьезными вызовами. Рост стоимости запчастей (на 34% за 2022 год) вынуждает сервисы либо повышать цены, либо искать альтернативных поставщиков. Дефицит квалифицированных кадров достиг критического уровня – до 40% вакансий остаются открытыми более 3 месяцев [6, с. 144-145]. Ужесточение экологических требований, особенно в части утилизации отработанных жидкостей, требует дополнительных инвестиций.

Перспективы рынка связаны с несколькими ключевыми направлениями. Во-первых, это адаптация к росту парка электромобилей (прогнозируется увеличение до 15% к 2030 году), что потребует новых компетенций и оборудования. Во-вторых, развитие концепции «мобильность как сервис», где ремонт становится частью комплексного предложения. В-третьих, углубление интеграции с цифровыми платформами – от агрегаторов услуг до систем телематического мониторинга состояния автомобиля.

Успешные игроки рынка уже сегодня формируют новые стандарты работы. Например, сетевые СТО все чаще предлагают клиентам не просто ремонт, а комплексные программы обслуживания по подписке. Появились сервисы, которые совмещают ремонтную зону с коворкингом для клиентов. Развивается направление мобильного ремонта, когда мастер приезжает к клиенту – этот

сегмент растет на 25-30% в год [7, с. 193].

Скрытая часть айсберга российского автосервиса – так называемый «потенциальный рынок» – оценивается в колоссальные 228,7 млрд рублей (53% от общего объема) [8, с. 33-41]. Эти деньги оседают в карманах личных механиков, гаражных мастеров и даже самих автовладельцев, предпочитающих ремонтировать машины своими руками. Официальные дилерские центры держатся на трех китах: эксклюзивных правах от производителей, строгих регламентах и дорогим оборудованием. Но за эти преимущества клиенты платят на 30% больше – такой ценовой разрыв отмечает отраслевой эксперт О.А. Тетцоева. В кризисы эти сервисы первыми теряют клиентов – люди массово переходят в «серый» сектор.

Одиночные автосервисы выживают за счет феноменальной адаптивности. Нет бюрократии – можно быстро менять прайсы, закупать неоригинальные запчасти, браться за нестандартные ремонты. Но обратная сторона – вечная нехватка документации, квалифицированных кадров и необходимость демпинговать. Прогнозы рисуют радужные перспективы для «гаражников»: стареющий автопарк (средний возраст легковушек в России – 14 лет), дефицит запчастей и приток бывших дилерских механиков создают идеальный шторм для роста. Но есть нюанс – города активно сносят старые гаражи, лишая починочные кооперативы рабочих площадей.

Пандемия стала катастрофой для продаж новых авто, но золотым дном для ремонтников – подержанные машины хлынули в сервисы. Те, кто хочет выжить в новых реалиях, делают ставку на [9, с. 138-151]:

- технологический апгрейд – сканеры за 500 тысяч рублей теперь не роскошь, а необходимость для диагностики современных авто;
- кластеры вместо гаражей – объединение мастеров в кооперативы дает скидки на запчасти и доступ к дорогому оборудованию;
- цифровую трансформацию – от онлайн-записи до чат-ботов с напоминаниями о ТО
- компьютер под капотом – чип-тюнинг и перепрошивки блоков управления стали массовой услугой;
- выездной сервис – мобильные бригады с набором инструментов в багажнике отвоевывают 15-20% рынка.

Исследование Гарифуллиной вскрыло главную боль «независимцев»: 78% клиентов боятся навязывания ненужных работ, 64% – сомневаются в квалификации мастеров [10, с. 189-195]. Преодолеть эти страхи можно только прозрачностью – камеры в ремонтной зоне, детальные отчеты с фотоотчетом, гарантии на работы. Рынок раскалывается на два полюса: с одной стороны – высокотехнологичные сети с едиными стандартами, с другой – нишевые специалисты по конкретным маркам или видам ремонта. Среднее звено в виде обычных «шиномонтажек» постепенно вымывается – им не выдержать ни ценового давления «гаражников», ни технологической гонки с сетевиками.

Клиенты независимых автосервисов часто сталкиваются с тремя основными проблемами, которые формируют негативный образ всего сегмента. Во-первых, это расхождение между первоначальной и итоговой стоимостью

ремонта – ситуация, когда окончательный счет оказывается значительно выше озвученной первоначально суммы. Во-вторых, использование неоригинальных запчастей, качество которых не всегда соответствует ожиданиям клиентов. В-третьих, затягивание сроков ремонта из-за отсутствия необходимых деталей на складе.

Парадоксально, но именно неоригинальные запчасти, согласно отраслевым прогнозам, будут пользоваться наибольшим спросом в ближайшие годы. Это создает сложную дилемму для автосервисов: с одной стороны, необходимо минимизировать складские запасы для экономии оборотных средств, с другой – их отсутствие приводит к задержкам и вынужденному использованию менее качественных аналогов.

В условиях сложившегося недоверия со стороны клиентов современные автосервисы вынуждены кардинально пересматривать подходы к организации своей работы. Решение проблемы лежит в плоскости создания максимально прозрачных условий сотрудничества, где каждый этап взаимодействия с клиентом становится открытым и контролируемым.

Детализированные предварительные расчеты перестали быть просто вежливым жестом, а превратились в обязательный стандарт работы. Вместо приблизительных оценок клиенты теперь получают пошаговую смету с указанием стоимости каждой позиции: от цены запчастей до трудозатрат. Передовые модели расчета учитывают даже возможные дополнительные работы, которые могут потребоваться после детальной диагностики.

Фотоотчеты трансформировались в полноценный инструмент контроля качества. Современные сервисы не просто делают снимки заменяемых деталей, а создают целые цифровые досье на каждый автомобиль. Технологии компьютерного зрения позволяют автоматически сравнивать состояние узлов до и после ремонта, фиксируя малейшие изменения.

Гарантийные обязательства приобрели новое качество – теперь это не просто формальное обещание, а комплексная система страховой защиты. Некоторые сети автосервисов внедряют smart-контракты на блокчейне, где условия гарантии автоматически исполняются при наступлении определенных событий [11, с. 16-20].

Системы отслеживания статуса ремонта эволюционировали в полноценные клиентские кабинеты. Через мобильное приложение клиент видит не просто этап работы («диагностика», «ожидание запчастей»), а конкретного мастера, который в данный момент работает с автомобилем, используемые детали с указанием их производителя и даже видеостриминг ключевых этапов ремонта.

CRM-системы нового поколения научились не просто хранить контакты клиентов, а прогнозировать их потребности. На основе анализа истории обслуживания искусственный интеллект предлагает оптимальное время для следующего ТО, рекомендует профилактические работы и даже предупреждает о возможных будущих неисправностях. Мобильные приложения превратились в цифровых ассистентов автовладельца. Помимо стандартных функций записи и уведомлений, они теперь интегрируются с бортовыми системами автомобиля,

собирая данные о состоянии узлов и агрегатов в реальном времени.

Онлайн-платформы закупок решают сразу несколько проблем: от прозрачности ценообразования до контроля сроков поставки. Некоторые сервисы внедряют технологию распределенного реестра, позволяющую клиенту видеть весь путь запчасти – от производителя до установки в его автомобиль. Диагностические комплексы на основе машинного обучения способны не только выявлять существующие неисправности, но и предсказывать вероятные будущие поломки с точностью до 85-90% [12, с. 391-394]. Это стало возможным благодаря анализу больших данных с тысяч аналогичных автомобилей. Такая глубокая цифровизация требует значительных инвестиций, но дает ощутимые конкурентные преимущества. По данным отраслевых исследований, автосервисы, внедрившие комплексные цифровые решения, отмечают [13, с. 285-288]:

- увеличение лояльности клиентов на 40-45%;
- снижение количества спорных ситуаций на 60-65%;
- рост повторных обращений на 30-35%;
- увеличение среднего чека на 15-20%.

Прозрачность и цифровизация перестают быть просто трендами – они становятся новым отраслевым стандартом, без соблюдения которого невозможно строить долгосрочный и устойчивый бизнес в сфере автосервиса.

Особый интерес представляет кластерный подход, когда несколько автосервисов объединяются для совместных закупок оборудования и запчастей. Такие объединения не только снижают затраты, но и позволяют создать единые стандарты качества, что постепенно меняет сложившиеся стереотипы о независимых сервисных центрах.

Несмотря на все сложности – от логистических проблем до необходимости постоянных инвестиций в цифровизацию – российский автосервисный рынок демонстрирует удивительную способность к адаптации. Именно гибкость и готовность внедрять новые подходы становятся ключевыми факторами успеха в условиях растущей конкуренции [14, с. 134-140].

Выводы. Таким образом, современные станции технического обслуживания автомобилей функционируют в условиях высокой конкуренции и постоянно растущих требований клиентов, что делает использование специализированных систем управления критическим фактором успеха. Можно сделать вывод, что современные системы управления СТОА играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и рентабельности предприятия. Эти системы предлагают широкий функционал, автоматизируя ключевые процессы, включая управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – ведение базы данных клиентов, истории обслуживания, персонализированных предложений, управление записью на обслуживание и сбор обратной связи; управление складскими операциями – учет запчастей и материалов, контроль остатков, оптимизация закупок и минимизация издержек; управление заказами-нарядами – формирование и отслеживание заказов-нарядов, контроль выполнения работ и учет рабочего времени механиков; финансовый учет и аналитику – формирование финансовой отчетности, анализ рентабельности, контроль затрат

и планирование бюджета; и управление персоналом – учет рабочего времени, расчет заработной платы и контроль выполнения KPI.

Внедрение современной системы управления СТОА приводит к ряду положительных изменений: повышению эффективности работы за счет автоматизации рутинных операций, оптимизации расходов благодаря контролю складских запасов и эффективному управлению ресурсами, улучшению качества обслуживания клиентов через персонализированный подход и оперативное решение вопросов, а также принятию обоснованных управленческих решений благодаря доступу к актуальной аналитической информации. В заключение, современные системы управления СТОА являются незаменимым инструментом для успешного бизнеса, позволяя повысить эффективность, улучшить качество обслуживания, оптимизировать расходы и обеспечить устойчивое развитие. Игнорирование современных технологий управления может привести к потере конкурентных преимуществ и создать серьезные трудности для СТОА в будущем.

Список использованных источников:

1. Кулагин В.Н. Применение системного подхода к формализации процессов управления документированной информацией на основе стандарта ИСО 9001: 2015 // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и. – 2024. – С. 13.
2. Охтилев М.Ю. и др. Методологические и методические основы проактивного управления жизненным циклом сложных технических объектов // Известия высших учебных заведений. Приборостроение. – 2022. – Т. 65. – №. 11. – С. 781-788.
3. Блюм В.С., Григорьева Д.А. Система управления доступом как современный способ обеспечения информационной безопасности в организации // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2024. – №. 2. – С. 27.
4. Калинин В.Ф., Погонин В.А. Методология проектирования роботизированных автоматизированных систем управления химическими производствами // Современные наукоемкие технологии. – 2024. – №. 3. – С. 38-42.
5. Булатов С.В. Влияние квалификации персонала на качество услуг на станциях технического обслуживания автомобилей // Транспорт. транспортные сооружения. экология. – 2022. – №. 2. – С. 5-11.
6. Дублей Т.С. Организационная культура медицинского учреждения как элемент современной системы социально-трудовых отношений // Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления. – 2022. – С. 144-145.

7. Латынцева С.В. и др. Риск-ориентированный подход к созданию программного обеспечения систем управления эксплуатацией морских технологических комплексов // Морские интеллектуальные технологии. – 2022. – С. 193.

8. Вертоградов В.А., Щелокова С.В., Иванчина А.А. Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009-2021) // Стратегии бизнеса. – 2022. – Т. 10, №. 2. – С. 33-41.

9. Милякин С.Р., Скубачевская Н.Д., Валеев С.В. Автомобильный рынок в новых условиях: состояние и перспективы // Проблемы прогнозирования. – 2024. – №. 2. – С. 138-151.

10. Михайленко Д.И. Статистика и аналитика автомобильного рынка в России // Вестник науки. – 2023. – Т. 1. – №. 6 (63). – С. 189-195.

11. Белов А.С., Карпова Е.Г. Последствия антироссийских санкций для отечественного рынка автомобилестроения // Теория и практика общественного развития. – 2022. – №. 12 (178). – С. 16-20.

12. Хачатрян М.А., Меренков А.О. Текущее состояние и перспективы развития автомобильного рынка России в условиях санкций // Транспорт и логистика устойчивого развития территорий, бизнеса, государства (драйверы роста, тренды и барьеры). – 2023. – С. 391-394.

13. Меренков А.О. Обеспечение технологического суверенитета в автомобильной промышленности России: проблемные вопросы и сценарии развития // Инновации и инвестиции. – 2023. – №. 1. – С. 285-288.

14. Семенова Ю.Е., Родиченко Т.Д. Автомобильный рынок в настоящее время. положение и тенденции // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – №. 3 (69). – С. 134-140.

УДК 339.9

**ТЕОРИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И СТРУКТУРНАЯ
ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОТОКОВ
В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

*Нестерова Арина Михайловна,
Дипломатическая академия Министерства
иностраннных дел Российской Федерации, г. Москва*

E-mail: arishkanesterova@icloud.com

Аннотация. В статье рассматриваются институциональные и экономические барьеры устойчивого инвестирования в глобальном контексте. Исследование базируется на теоретических моделях межвременного выбора, институциональной экономики и концепции устойчивого роста. Проанализированы расхождения между рыночными механизмами распределения капитала и целями долгосрочного устойчивого развития, выявлены источники рыночных и институциональных сбоев. Особое внимание уделено искажению ESG-сигналов, информационной асимметрии, несогласованности международных стандартов устойчивости и диспропорциям в доступе к финансированию в развивающихся экономиках. В качестве эмпирической базы использованы данные международных организаций (OECD, UNCTAD, Всемирный банк, EY, MIT Sloan, WEF). На основе проведенного анализа показано, что существующая архитектура устойчивого инвестирования не обеспечивает согласование частных стимулов с глобальными целями устойчивого развития, что требует переосмысления теоретических и институциональных основ функционирования финансовых рынков.

Abstract. The article examines the institutional and economic barriers to sustainable investment in a global context. The research is based on theoretical models of intertemporal choice, institutional economics, and the concept of sustainable growth. The discrepancies between the market mechanisms of capital allocation and the goals of long-term sustainable development are analyzed, the sources of market and institutional failures are identified. Particular attention is paid to the distortion of ESG signals, information asymmetry, inconsistency of international sustainability standards and imbalances in access to finance in developing economies. Data from international organizations (OECD, UNCTAD, World Bank, EY, MIT Sloan, WEF) are used as an empirical base. Based on the analysis, it is shown that the existing architecture of sustainable investment does not ensure the alignment of private incentives with global sustainable development goals, which requires a rethink of the theoretical and institutional foundations of the functioning of financial markets.

Ключевые слова: устойчивое развитие, инвестиции, ESG, институциональная экономика, межвременной выбор, финансовые рынки, информационная асимметрия, инвестиционные барьеры, глобальная экономика, экономическая теория роста.

Key words: *sustainable development, investments, ESG, institutional economics, intertemporal choice, financial markets, information asymmetry, investment barriers, global economy, economic theory of growth.*

Введение. Актуальность. В последние десятилетия мировая экономика постепенно смещается от ориентированного на рост потребления и производства подхода к модели, основанной на принципах экологической и социальной ответственности. Идея устойчивого развития, закреплённая в международных стратегических документах, трансформировалась из нормативной концепции в практический ориентир для политики, корпоративного управления и глобальных финансовых рынков. Это вызвало значительные сдвиги в распределении капитала и формировании новых инвестиционных приоритетов.

По данным Global Sustainable Investment Alliance, к 2023 году совокупный объём активов, управляемых с учётом ESG-критериев, превысил 30 триллионов долларов США. Рынок зелёных облигаций демонстрирует сопоставимую динамику: годовой выпуск достиг 587,7 миллиарда, а общий объём обращающихся инструментов – почти 3 триллионов. Особенно заметен рост в развивающихся странах, где, по информации Международной финансовой корпорации, эмиссия устойчивых финансовых продуктов за год увеличилась более чем на 80 %. Наряду с количественными изменениями, происходит качественная переоценка роли инвестиций как инструмента не только получения прибыли, но и достижения долгосрочных общественно значимых целей.

Указанные процессы требуют системного теоретического осмысления. Подходы, разрабатываемые в рамках устойчивого развития, экологической экономики и институционального анализа, позволяют объяснить причины перераспределения финансовых ресурсов и выявить факторы, определяющие его направленность. Повышенное внимание к нефинансовым рискам, изменения в регуляторной среде, а также эволюция ценностных ориентиров среди инвесторов формируют новые модели поведения и усиливают влияние нормативных установок на экономические решения.

Настоящая статья направлена на исследование трансформации глобальных инвестиционных потоков сквозь призму современных экономических теорий. Особое внимание уделяется институциональным механизмам, международной нормативной базе и поведенческим изменениям на рынках капитала. Сравнительный анализ ряда стран с различной степенью вовлечённости в устойчивую повестку позволяет выявить как общие закономерности, так и специфические черты перехода к новой инвестиционной архитектуре.

Основная часть. Формирование новой архитектуры глобальных инвестиционных потоков требует обращения к многоуровневым теоретическим моделям, сочетающим элементы классической, институциональной и экологической экономической мысли. Концепция устойчивого развития, изначально возникшая как междисциплинарная парадигма, постепенно интегрировалась в экономическую теорию, актуализируя необходимость учёта нефинансовых факторов при принятии инвестиционных решений.

Одним из ключевых теоретических оснований анализа устойчивых инвестиций выступает экологическая экономика. Она расширяет рамки традиционного экономического моделирования за счёт включения экологических внешних эффектов, межпоколенческого учета ресурсов и оценки природного капитала. В рамках этой школы обосновывается необходимость перенацеливания финансовых потоков в отрасли, способствующие снижению экологических рисков и декарбонизации производства.

Теория устойчивого развития, как более широкая парадигма, предлагает модель баланса между тремя измерениями – экономическим, экологическим и социальным. В экономическом контексте она подразумевает инвестирование в активы, создающие долгосрочную ценность без подрыва экологических или социальных основ будущего роста. Такой подход лежит в основе концепции ESG (Environmental, Social, Governance), которая используется для оценки нефинансовых характеристик компаний и стран в рамках инвестиционного анализа.

Значительный вклад в понимание инвестиционного поведения в условиях трансформации среды внесли институциональные теории. Согласно Дугласу Норту [9], институциональная среда формирует стимулы и ограничители, определяющие поведение экономических агентов. В случае устойчивого инвестирования особое значение приобретают такие институты, как климатические соглашения, национальные регуляторные акты, рейтинговые агентства и международные финансовые организации. Их действия напрямую влияют на стоимость капитала и распределение рисков.

Также необходимо отметить поведенческую экономику, которая помогает объяснить не всегда рациональные решения инвесторов в условиях высокой неопределённости. Эффект имитации, репутационные риски, «зелёный» брендинг и социальное давление всё чаще становятся определяющими факторами инвестиционного выбора, особенно в институциональной среде развитых стран.

Интеграция указанных теоретических подходов позволяет сформировать многофакторную модель анализа перераспределения инвестиционного капитала в пользу устойчивых отраслей. Такая модель учитывает как структурные изменения в глобальной экономике, так и институционально-поведенческие механизмы, влияющие на принятие решений субъектами инвестиционного процесса.

Глобальные инвестиционные потоки в последние десятилетия претерпевают структурную трансформацию, связанную с углублением повестки устойчивого развития и ростом значимости нефинансовых факторов при принятии экономических решений. Возрастающее внимание к климатическим рискам, социальной ответственности и качеству корпоративного управления изменяет саму природу инвестиционной активности, способствуя формированию новой архитектуры распределения капитала.

Одним из ключевых проявлений этого процесса становится стремительный рост объёмов устойчивого инвестирования. По данным Global

Sustainable Investment Alliance, к 2023 году активы под управлением, интегрирующие принципы ESG, достигли 30,3 трлн долларов США – более трети всего объёма инвестируемого капитала в мире. Эта тенденция уже не ограничивается отдельными юрисдикциями и охватывает как развитые экономики, так и формирующиеся рынки, хотя масштабы вовлечения различаются. Устойчивое инвестирование перестаёт быть реакцией на внешние вызовы и превращается в стратегическую норму поведения как для частных, так и для институциональных инвесторов.

Параллельно меняются инструменты, через которые осуществляется перераспределение капитала. Особую роль начинают играть так называемые зелёные, социальные и устойчивые облигации, которые получают поддержку как со стороны регуляторов, так и со стороны инвесторов, заинтересованных в долгосрочной надёжности активов. В 2023 году, согласно Climate Bonds Initiative, выпуск таких инструментов превысил 1 трлн долларов, при этом объём только зелёных облигаций составил почти 588 млрд. Постепенно формируется рынок, где стоимость заимствований начинает зависеть от нефинансовых характеристик эмитента и его способности интегрировать устойчивость в бизнес-модель.

Важным элементом трансформации становится и изменение секторальной структуры инвестиций. На фоне глобального энергетического перехода всё больше ресурсов направляется в отрасли, связанные с возобновляемыми источниками энергии, устойчивой инфраструктурой, экологическими технологиями. По данным Международного энергетического агентства, в 2023 году инвестиции в чистую энергетику достигли 1,7 трлн долларов, что более чем вдвое превышает объёмы финансирования ископаемых видов топлива. Это отражает не только изменение технологических приоритетов, но и новые представления о рисках и будущей доходности.

Несмотря на высокие темпы роста, устойчивое инвестирование в развивающихся странах остаётся ограниченным по объёму, что связано с институциональными барьерами, фрагментарностью регулирования и ограниченным доступом к прозрачной информации. Тем не менее, и в этих экономиках наблюдается положительная динамика: по информации Международной финансовой корпорации, объём выпусков устойчивых облигаций в формирующихся рынках в 2023 году вырос на 81 % и составил 135 млрд долларов. Вовлечение таких стран в повестку устойчивого финансирования остаётся одним из ключевых условий её глобальной эффективности.

Таким образом, трансформация инвестиционных потоков на глобальном уровне развивается в направлении институционализации устойчивости как ключевого критерия экономической эффективности. Сложившиеся тренды свидетельствуют о формировании новой логики принятия решений на финансовых рынках, где нефинансовые параметры обретают системную значимость и становятся неотъемлемой частью глобальной инвестиционной стратегии.

Формирование устойчивой инвестиционной системы невозможно без соответствующего институционального и нормативного обеспечения, которое

задаёт рамочные условия для поведения участников финансового рынка. Речь идёт не только о прямом регулировании со стороны государственных и наднациональных органов, но и о развитии рыночной инфраструктуры, обеспечивающей прозрачность, сопоставимость и достоверность нефинансовой информации. Таким образом, институциональная среда становится ключевым фактором консолидации устойчивых подходов в инвестиционной практике.

Одним из центральных направлений регулирования выступает разработка таксономий устойчивой экономической деятельности. Примером институционализированного подхода является **Таксономия ЕС**, определяющая критерии экологической устойчивости для инвестиций и включающая шесть ключевых экологических целей. Вслед за ЕС собственные национальные или региональные классификации разрабатывают Китай, Южная Корея, Канада, ЮАР и ряд других стран. Эти инструменты позволяют установить объективные параметры отнесения проектов к категории устойчивых, снижая уровень неопределённости и риск «зелёного камуфляжа» (greenwashing).

Наряду с классификацией значительную роль играют требования к раскрытию информации. В частности, действующее в ЕС **Регламент по раскрытию устойчивой информации в финансовом секторе (SFDR)** обязывает участников рынка раскрывать, в какой степени их инвестиционные решения соответствуют принципам устойчивости. Аналогичные инициативы реализуются в рамках стандартов **ISSB** (International Sustainability Standards Board), а также реформирования практик отчётности по модели **TCFD** (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Эти механизмы направлены на повышение транспарентности и доверия инвесторов к заявленным устойчивым характеристикам финансовых продуктов.

Дополняют нормативную архитектуру принципы добровольного регулирования, принимаемые на уровне международных соглашений и профессиональных сообществ. Среди них – **Принципы ответственного инвестирования ООН (UN PRI)**, которые объединяют более четырёх тысяч институциональных инвесторов и управляющих активами. Эти участники берут на себя обязательства по интеграции ESG-факторов в инвестиционный процесс, диалогу с компаниями и ежегодному раскрытию прогресса. Хотя подобные механизмы не имеют юридически обязывающего характера, они играют важную роль в стандартизации практик и формировании профессиональных норм поведения на рынке.

Особую значимость приобретают усилия по унификации инфраструктуры устойчивого финансирования на глобальном уровне. В этой связи заслуживает внимания деятельность **Международной платформы по устойчивому финансированию (IPSF)**, координирующей работу различных юрисдикций по гармонизации таксономий, стандартов и практик раскрытия информации. Подобная согласованность необходима для обеспечения сопоставимости финансовых продуктов и минимизации регуляторного арбитража между странами.

Таким образом, институциональные и нормативные механизмы устойчивого инвестирования формируют условия для более надёжной,

транспарентной и предсказуемой работы участников рынка. Их развитие свидетельствует о переходе от концептуального этапа устойчивого финансирования к формированию полноценной инфраструктуры, в которой принципы устойчивости встраиваются в нормативную основу финансовых решений и становятся системной частью инвестиционной среды.

Несмотря на формирование универсальных принципов устойчивого инвестирования, региональные различия сохраняются и обусловлены уровнем экономического развития, зрелостью финансовых рынков, а также институциональной способностью к реализации устойчивой повестки. Эти особенности влияют как на масштабы привлечения капитала, так и на характер его распределения между отраслями.

В странах Европейского союза устойчивое финансирование закреплено нормативно и поддерживается системой обязательных стандартов раскрытия информации. Высокий уровень институциональной интеграции позволяет ЕС занимать лидирующую позицию по объёму выпуска зелёных облигаций, реализации климатических инвестиционных программ и продвижению единых таксономий. Такой подход обеспечивает высокую степень согласованности между участниками рынка и снижает транзакционные издержки при структурировании устойчивых финансовых инструментов.

Для США характерен более рыночный подход, при котором основную роль играют институциональные инвесторы и добровольные стандарты. Несмотря на отсутствие федеральной таксономии, крупные инвестиционные фонды, включая пенсионные и благотворительные, активно внедряют ESG-стратегии. При этом устойчивость трактуется преимущественно через призму инвестиционных рисков, а не как отдельная ценностная категория, что формирует иной акцент в распределении капитала.

Развивающиеся экономики демонстрируют фрагментарный, но динамично развивающийся интерес к устойчивому финансированию. Отдельные страны, такие как Китай, Бразилия, Чили, уже разрабатывают собственные национальные стандарты, стимулируя устойчивые инвестиции через государственные банки развития и субсидируемые инструменты. Однако системная реализация таких стратегий ограничена институциональными барьерами, недостаточной прозрачностью и дефицитом квалифицированных инвесторов, способных оценивать нефинансовые параметры.

Таким образом, региональные особенности определяют не только различия в объёмах устойчивого инвестирования, но и характер включения ESG-подходов в стратегические решения. Глобальный тренд к устойчивости сохраняется, однако его практическая реализация требует адаптации к специфике конкретных экономик и их институциональной среды.

65% институциональных инвесторов отмечают недостаток стимулов для долгосрочных вложений, что приводит к недофинансированию проектов с длительной окупаемостью, включая экологические. Краткосрочный фокус рынка снижает капиталовложения в устойчивые проекты с отложенной отдачей, замедляя переход к низкоуглеродной экономике.

ESG-рейтингование для одних и тех же компаний различается более чем на 40%, что создаёт информационную асимметрию и увеличивает транзакционные издержки, снижая объём устойчивых инвестиций [1]. Это препятствует точному ценообразованию рисков и эффективному распределению капитала.

Менее 15% компаний в странах с низким и средним доходом имеют доступ к ESG-инструментам против 60% в развитых экономиках, что обусловлено недостаточной институциональной инфраструктурой и слабым корпоративным управлением [13]. Это снижает привлекательность устойчивых инвестиций и ограничивает масштабирование рынка.

30% компаний демонстрируют несоответствие заявленных и фактических ESG-показателей, что ведёт к искажению рыночных сигналов, снижению доверия инвесторов и неэффективному распределению ресурсов [5]. Данный феномен является проявлением морального риска и рыночной неэффективности, вызванной недостатком прозрачности и слабым контролем.

Финансовые рынки традиционно ориентируются на краткосрочные результаты, что резко осложняет привлечение капитала в проекты с длительным горизонтом окупаемости, характерных для устойчивого развития. По данным McKinsey, большинство институциональных инвесторов указывают на слабую мотивацию инвестировать в долгосрочные экологические и социальные инициативы. Такая ситуация противоречит фундаментальным положениям экономической теории межвременного выбора, где выгоды от инвестиций во благо общества и экологии реализуются не сразу, а на протяжении длительного периода. В результате устойчивые проекты остаются недостаточно профинансированными, что тормозит структурные изменения в экономике и снижает её адаптивность к глобальным вызовам.

Значительное разнообразие в методологиях ESG-рейтингов усложняет задачу эффективного распределения инвестиций. Исследования Sustainalytics [1] выявили, что более 40% рейтингов по одним и тем же компаниям существенно расходятся, что ведёт к информационной асимметрии и росту транзакционных издержек. С точки зрения экономической теории, подобные несогласованности приводят к искажению сигналов рынка и затрудняют адекватное ценообразование рисков устойчивого развития, ограничивая приток капитала в наиболее эффективные проекты.

В странах с низким и средним уровнем дохода институциональные барьеры существенно ограничивают возможности устойчивого финансирования. Анализ Всемирного банка [13] показывает, что доступ к ESG-ориентированным финансовым инструментам имеют менее 15% компаний в этих регионах, в то время как в развитых экономиках данный показатель превышает 60%. Это связано с недостаточной развитостью правовой базы, корпоративного управления и прозрачности, что экономическая теория институтов рассматривает как ключевой фактор рыночной неэффективности. Без комплексного институционального развития устойчивое инвестирование остаётся ограниченным по масштабу и влиянию.

Практика «зелёного камуфляжа» (greenwashing) подрывает доверие инвесторов и снижает эффективность рынка устойчивого капитала. Согласно ЕУ

[5], примерно 30% компаний демонстрируют несоответствия между заявленными и фактическими ESG-показателями, что ведёт к системным искажениям рыночных сигналов и стимулирует нерациональные инвестиционные решения. Такие явления отражают классические проблемы морального риска и информационной асимметрии, которые без адекватных механизмов контроля и регулирования способны подорвать развитие устойчивого финансового рынка.

Выводы. Анализ выявленных проблем и противоречий демонстрирует, что переход к устойчивому инвестированию сталкивается не только с техническими, но и с глубинными экономическими барьерами. Краткосрочная ориентация рынков, фрагментация ESG-метрик, институциональные ограничения и недостаток прозрачности существенно ограничивают потенциал перераспределения капитала в проекты устойчивого развития. Это подтверждает важность интеграции экономических теорий межвременного выбора, информационной асимметрии и институционального анализа в практику формирования финансовых стратегий.

Статья способствует углублению теоретического понимания механизмов, которые затрудняют интеграцию принципов устойчивого развития в инвестиционные процессы. Выявление взаимосвязей между экономическими моделями и реальными рыночными ограничениями позволяет более полно оценить вызовы и противоречия, стоящие на пути формирования устойчивых финансовых систем.

Несо согласованность между краткосрочной природой рыночных стимулов и долгосрочными целями устойчивого развития формирует фундаментальное противоречие, подрывающее эффективность инвестиционных потоков. В 2023 году на активы, отнесённые к устойчивым, приходилось лишь 7% от общего объёма мировых инвестиций [2], несмотря на то, что финансирование экологической трансформации, по оценкам OECD, требует свыше \$6 трлн ежегодно. В условиях доминирования краткосрочной логики доходности капитал уходит в высоколиквидные сектора, минуя инвестиции с отсроченным эффектом, что противоречит модели межвременного выбора, описанной Рамсеем и Солоу, где ключевым условием устойчивого роста является перераспределение ресурсов в пользу будущих поколений.

Проблема усугубляется фрагментарностью и слабой сопоставимостью ESG-оценок. Исследование MIT Sloan [3] показывает, что корреляция между ESG-рейтингами пяти крупнейших рейтинговых агентств составляет в среднем 0,54, что значительно ниже, чем корреляция кредитных рейтингов (более 0,95). Такая несо согласованность искажает рыночные сигналы, увеличивает информационные издержки и препятствует формированию устойчивого инвестиционного поведения. Отсутствие единых стандартов подрывает гипотезу об эффективности рынка, в рамках которой информация должна быстро и точно отражаться в ценах активов.

На развивающихся рынках барьеры усугублены институциональной нестабильностью и ограниченным доступом к капиталу. В странах с низким и средним уровнем дохода только 18% частных инвесторов рассматривают ESG-

факторы при принятии решений, по сравнению с 67% в развитых экономиках [4]. Это отражает институциональные диспропорции в уровне раскрытия информации, уровне защищённости прав собственников и наличии регулирующих механизмов, препятствующих формированию устойчивых финансовых рынков. В терминах институциональной экономики подобная асимметрия приводит к частичным провалам рынка и усиливает роль экзогенных ограничений в определении объёма и структуры инвестиций.

Искажение ESG-профилей компаний становится дополнительным источником рыночных сбоев. ЕУ [5] фиксирует случаи существенного расхождения между отчётностью и фактическим экологическим следом примерно у 28% компаний из ESG-индексов. Отсутствие адекватного мониторинга и верификации приводит к формированию инвестиционных пузырей, снижает доверие к инструментам устойчивого финансирования и нарушает принципы справедливого распределения рисков. Эти искажения подрывают базовые постулаты теории устойчивого развития, включая внутренние и внешние эффекты, которые должны быть корректно учтены через механизмы цен и регулирования.

Сочетание институциональной слабости, информационной асимметрии и временного несоответствия между затратами и выгодами приводит к устойчивому недоинвестированию в ключевые отрасли, определяющие долгосрочную устойчивость глобальной экономики. Возникает системное отклонение от равновесных моделей устойчивого роста, в которых инвестиции в природный, человеческий и социальный капитал играют определяющую роль.

Анализ глобальных процессов устойчивого инвестирования выявляет системное расхождение между теоретическими моделями долгосрочного роста и фактическими механизмами распределения капитала. Противоречие между краткосрочными рыночными стимулами и долгосрочными социально-экологическими целями формирует институциональные и поведенческие ограничения, которые снижают эффективность распределения ресурсов и тормозят достижение целей устойчивого развития.

Совокупность барьеров, включая несогласованность ESG-оценок, слабость регулирующих институтов и ограниченность доступа к устойчивым финансовым инструментам в развивающихся экономиках, демонстрирует, что существующие механизмы функционирования рынков не обеспечивают внутренних стимулов для трансформации инвестиционного поведения. Это свидетельствует о необходимости переосмысления теоретических и эмпирических основ модели устойчивого инвестирования, в том числе с точки зрения баланса между общественным благом и частными предпочтениями.

Исследование подчеркивает важность структурного подхода к устойчивому финансированию, в котором экономические стимулы, институциональные условия и информационная прозрачность должны действовать согласованно. Без устранения этих системных искажений финансовые потоки будут продолжать отражать краткосрочные приоритеты, а не долгосрочные вызовы, стоящие перед глобальной экономикой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. OECD. Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023, 125 p. – URL: <https://www.oecd.org/development/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development.htm>
2. Morningstar. Global Sustainable Fund Flows: Q4 2023 in Review. – Chicago: Morningstar Inc., 2024, 28 p. – URL: <https://www.morningstar.com/lp/global-esg-flows>
3. MIT Sloan School of Management. ESG Rating Divergence: Insights from the Aggregate Confusion Project. – Cambridge, MA: MIT, 2022. – URL: <https://mitsloan.mit.edu/sustainability-initiative/esg-analytics>
4. World Economic Forum. Sustainable Investment in Emerging Markets: Trends and Barriers. – Geneva: WEF, 2023, 36 p. – URL: <https://www.weforum.org/reports/sustainable-investment-emerging-markets>
5. EY. ESG Reporting Maturity: Global Trends and Gaps. – London: Ernst & Young Global Ltd., 2023, 42 p. – URL: https://www.ey.com/en_gl/esg
6. Solow R.M. Intergenerational Equity and the Discount Rate in Long-Term Social Investment // The Scandinavian Journal of Economics, 1974, Vol. 76, № 1, pp. 1-12.
7. Ramsey F.P. A Mathematical Theory of Saving // The Economic Journal, 1928, Vol. 38, № 152, pp. 543-559.
8. Stiglitz J.E., Greenwald B. Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress. – New York: Columbia University Press, 2014, 408 p.
9. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990, 152 p.
10. Acemoglu D., Robinson J.A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. – New York: Crown Publishing, 2012, 529 p.
11. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. – Geneva: United Nations, 2023. – URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
12. Международная организация труда (МОТ). Зелёные рабочие места и инвестиции в устойчивое развитие: Глобальный доклад. – Женева: МОТ, 2023. – URL: https://ilo.org/global/publications/WCMS_849376/lang--ru/index.htm
13. Всемирный банк. Global Economic Prospects: January 2024. – Washington, D.C.: World Bank, 2024. – 178 с.

УДК 33

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
КАК ФАКТОРА ЭВОЛЮЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ**

*Игнаткин Данил Евгеньевич,
Научный руководитель: Рогачев Алексей Фруминович,
Волгоградский государственный технический
университет, г. Волгоград*

Аннотация. Статья исследует теоретические аспекты устойчивого развития (УР) как системообразующего фактора эволюции региональных социально-экономических систем. Анализируются концептуальные подходы к определению УР, его компонентный состав (экономический, социальный, экологический) и специфика реализации на региональном уровне. Рассматривается эволюция концепции от экоразвития 1970-х годов до современной триединой модели, а также особенности региона как объекта управления устойчивостью. Доказывается, что УР обеспечивает сбалансированность процессов воспроизводства, усиливая адаптационный потенциал территорий. Обосновывается необходимость структуризации теоретических знаний, включая принципы, категориальный аппарат и закономерности УР.

Abstract. The paper examines the theoretical aspects of sustainable development (SD) as a system-forming factor in the evolution of regional socio-economic systems. Conceptual approaches to defining SD, its component composition (economic, social, environmental) and the specifics of implementation at the regional level are analyzed. The evolution of the concept from the eco-development of the 1970s to the modern triune model, as well as the features of the region as an object of sustainability management are considered. It is proved that SD ensures the balance of reproduction processes, enhancing the adaptive potential of territories. The structuring of theoretical knowledge, including principles, categorical apparatus and patterns of SD, is proposed.

Key words: sustainable development of the region, management of regional systems, socio-ecological-economic sustainability, sustainability factors, reproduction process.

Ключевые слова: устойчивое развитие региона, управление региональными системами, социо-эколого-экономическая устойчивость, факторы устойчивости, воспроизводственный процесс.

Введение. Актуальность. Концепция устойчивого развития сформировалась как ответ на глобальные вызовы: истощение природных ресурсов, социальное неравенство и экономическую турбулентность. Изначально фокусируясь на экологических ограничениях («экоразвитие» 1970-х гг.), она эволюционировала в комплексную парадигму, интегрирующую экономику, социальную сферу и экологию. Ключевой вехой стал доклад

Комиссии Брундтланд (1987 г.), определивший УР как «удовлетворение потребностей настоящего без ущерба возможностям будущих поколений». В российской науке, как отмечает академик Н.Н. Моисеев, сущность УР трактуется как «коэволюция человека и биосферы», близкая к ноосферной концепции В.И. Вернадского [2]. Регион при этом выступает оптимальным объектом для реализации УР благодаря административной обособленности, исторической стабильности и способности к адаптации [3].

Таблица 1

Ключевые факторы устойчивого развития региона

Группа факторов	Ключевые элементы	Теоретическое обоснование
Экологические	Природно-климатические условия, уровень загрязнений	Теория коэволюции (Вернадский, Моисеев)
Экономические	Диверсификация производства, инвестиционный климат	Модель Хикса-Линдаля (сохранение совокупного капитала)
Социальные	Демография, доступ к образованию, институциональная эффективность	Концепция человеческого развития ООН
Инфраструктурные	Транспортная связность, телекоммуникации	Теория пространственного развития (Гранберг)
Ресурсные	Рациональное использование природных ресурсов	Концепция «пределов роста» (Римский клуб)

Устойчивое развитие региональных систем приобретает всё большую значимость на фоне усиливающихся климатических рисков и социальной нестабильности. В современных условиях эффективность регионального управления во многом определяется способностью адаптироваться к быстрым изменениям внешней среды и сохранять баланс между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологической безопасностью.

Целью исследования является разработка обоснованной теоретической модели устойчивого развития, позволяющей выявить ключевые принципы и механизмы формирования адаптационных и воспроизводственных процессов на уровне региона.

Практическая значимость исследования заключается в предложении методических рекомендаций для органов регионального управления по мониторингу и прогнозированию показателей устойчивого развития.

Научная новизна работы состоит в комплексном анализе эволюции концепции УР и систематизации подходов к оценке устойчивости региональных систем.

Теоретическое осмысление региона как системы раскрывает его многогранную природу. Пространственно-географический аспект определяет регион как территорию с уникальными природно-климатическими условиями, формирующими экологический каркас развития. Административно-территориальный ракурс подчеркивает его как иерархическое образование с органами власти, обладающее управленческим потенциалом. Производственно-функциональное измерение представляет регион подсистемой национальной экономики, сложившейся в процессе территориального разделения труда. Историко-культурный контекст раскрывает его как устойчивую общность с уникальной идентичностью и традициями воспроизводства [6].

Основная часть. Эволюция концепции устойчивого развития прошла несколько содержательных этапов. В 1970-е годы доминировала идея «развития без разрушения», акцентировавшая экологические ограничения, ярко выраженная в докладе Римского клуба «Пределы роста». В 1980-е сформировалась триединая модель, интегрирующая экономику, экологию и социальную сферу в единый комплекс. Современная трактовка, закреплённая на Конференции ООН в Рио-де-Жанейро 1992 года, включает три взаимосвязанных компонента. Экономический компонент основан на максимизации потока совокупного дохода при условии сохранения капитала – физического, природного и человеческого. При этом различают «слабую устойчивость», допускающую взаимозаменяемость капиталов, и «сильную», требующую обязательного сохранения природного капитала [1]. Социальный компонент ориентирован на справедливое распределение благ, сокращение конфликтов и сохранение культурного капитала, где ключевым принципом выступает участие населения в принятии решений. Экологический компонент предполагает соблюдение биосферных ограничений как условия воспроизводства жизни, включая интернализацию экологических издержек в экономические модели.

Рассматривая экономический каркас устойчивого развития, важно отметить роль инновационной инфраструктуры и цифровизации. Введение «зелёных» технологий и «умных» систем управления ресурсами способствует снижению издержек и повышению экологической эффективности проектов. В частности, применение IoT-решений в мониторинге качества воздуха и потребления энергии позволяет оперативно корректировать стратегию развития территорий.

В социальном измерении устойчивости ключевым становится трансформация институциональной среды. Повышение качества управления достигается через децентрализацию полномочий и вовлечение общественных объединений в процессы стратегического планирования. Механизмы пассажирского участия, такие как краудсорсинг альтернативных региональных программ, демонстрируют высокую эффективность в повышении легитимности решений.

Интеграция многоуровневых партнёрств между региональными и муниципальными органами власти, бизнесом и НКО обеспечивает более

сбалансированное распределение рисков и выгод устойчивых проектов. Создание совместных рабочих групп и координационных центров способствует распространению лучших практик и усилению потенциала менее развитых территорий.

Развитие систем мониторинга и прогнозирования на основе больших данных и GIS-технологий позволяет не только отслеживать текущие тренды, но и моделировать сценарии развития при различных внешних шоках. Динамические карты уязвимости и адаптационного потенциала становятся важным инструментом для оперативного принятия решений на всех уровнях управления.

Теоретический анализ выявляет три взаимосвязанных механизма влияния устойчивого развития на региональные системы. Сбалансированность воспроизводственных процессов проявляется в гармонизации экономического роста, социального прогресса и экологической стабильности. В отличие от индустриальной модели, отождествляющей развитие с ростом ВВП, устойчивость требует учета истощения природного капитала и человеческого потенциала. Например, закрытие экологически опасных производств может временно снизить региональный валовой продукт, но повысит долгосрочную жизнеспособность территории [4]. Адаптационный потенциал, в рамках теории жизнеспособности систем, определяется как способность сохранять параметры качества жизни при внешних шоках. Диверсификация экономики, развитие институтов и человеческого капитала создают защитный «буфер» против кризисов. В ресурсозависимых регионах монопрофильность существенно снижает адаптационные возможности, что подтверждается эмпирическими исследованиями. Инструментально-управленческий комплекс включает системы индикаторов, стратегическое планирование и механизмы межсекторальной координации. Теория устойчивого развития подчеркивает необходимость учета временного фактора: показатели должны отражать не только текущее состояние, но и траекторию развития системы [4].



Рис.1 Структурная схема триединой модели устойчивого развития

Теоретические основы устойчивого развития региональных систем представляют собой синтез экономических, социальных и экологических концепций. Ядро этой парадигмы – триединая модель – требует принципиальной сбалансированности всех компонентов. Экономическое развитие должно опираться на инновации и диверсификацию, преодолевая ресурсную зависимость. Социальная стабильность невозможна без справедливого распределения благ и реального участия населения в управленческих процессах [5]. Экологическая безопасность предполагает коэволюцию хозяйственной деятельности и биосферных процессов. Перспективы теоретических исследований связаны с разработкой дифференцированных моделей для различных типов регионов, а также интеграцией временного фактора в оценку устойчивости. Формирование целостной теории устойчивого развития остается актуальной научной задачей, требующей структуризации концептуальных положений, категориального аппарата и выявления объективных закономерностей. Реализация этих принципов позволит регионам трансформироваться из объектов регулирования в активных субъектов устойчивого развития.

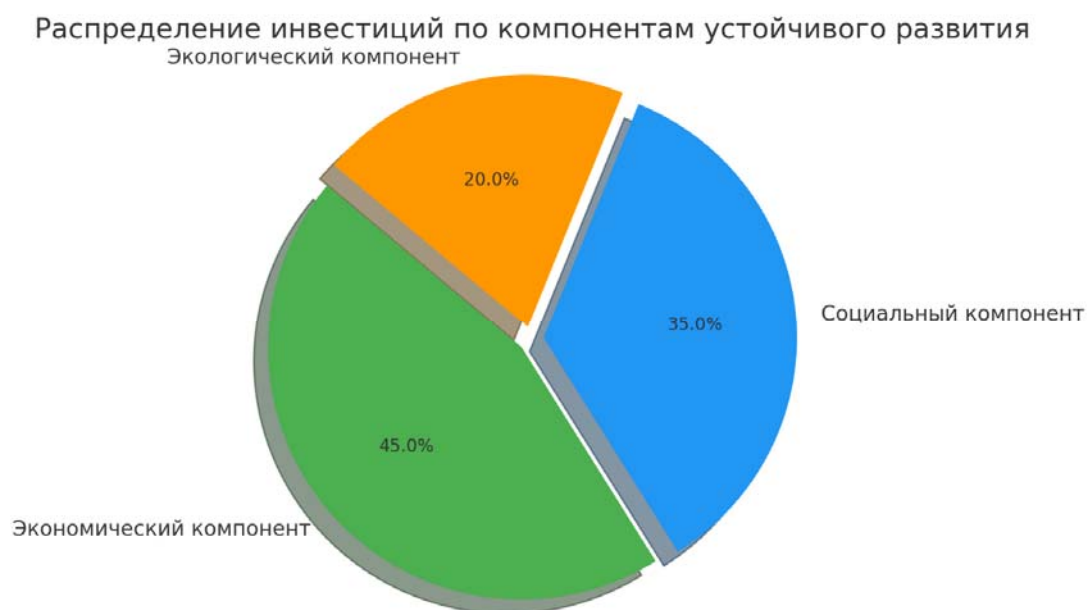


Рис. 2 Структурная схема триединой модели устойчивого развития

Выводы. Экологический компонент устойчивости включает совершенствование моделей природопользования. Ввод принципов замкнутого цикла (циркулярной экономики) способствует минимизации отходов и сохранению экосистемных функций. Практическое применение таких моделей на региональном уровне требует создания межотраслевых кластеров, объединяющих индустрию, науку и органы власти.

Теоретические аспекты устойчивого развития региональных систем требуют дальнейшей детализации с учётом специфики каждого типа региона.

Представленные модели и материалы визуализации создают основу для разработки адаптивных стратегий управления, способных повышать устойчивость территорий в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Список использованных источников:

1. Ниязян В.Г. Теоретические подходы к определению устойчивого развития // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 6, № 1. – С. 13.
2. Антонова М.А. Теоретико-методологические основы изучения устойчивого развития регионов // Региональная экономика и управление. – 2013. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/3604/> (дата обращения: 01.06.2025)
3. Зайганова М.А. Теоретические основы устойчивого развития хозяйственных систем: дис. канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2008. – 18 с.
4. Утевская М.В. Теоретические основы устойчивого развития организации // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 3. – С. 133-136.
5. Устойчивое развитие сельских территорий региона как эколого-социально-экономических систем: теория и принципы // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=250> (дата обращения: 01.06.2025)
6. Rogachev A. Economic mechanisms for managing food security in the system production-consumption-import / A. Rogachev, T. Mazaeva, E. Egorova // Asian Social Science, 2015, Vol. 11, No. 20, pp. 185-192. – DOI 10.5539/ass.v11n20p185.

УДК 659.4

ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДА В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

*Морозова Дарья Сергеевна,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, г. Москва*

E-mail: daria.mor27@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается понятие персонального бренда, исследуется продвижение как маркетинговая составляющая, выявляются его особенности. Рассматривается специфика продвижения бренда в социальных сетях, ключевые платформы продвижения.

Abstract. In the article the concept of personal brand is considered, promotion as a marketing component is investigated, its peculiarities are revealed. The specifics of brand promotion in social networks, key platforms of promotion are considered.

Ключевые слова: персональный бренд, брендинг, продвижение, социальные сети.

Key words: personal brand, branding, promotion, social networks.

Введение. Актуальность. Персональный бренд – это уникальное сочетание навыков, опыта и личности, которое персоне хочет показать миру. Это история, которую человек рассказывает о себе, и впечатление, которое он оставляет у других. Персональный бренд охватывает ценности, экспертные знания и последовательное сообщение, которое доносится до целевой аудитории.

Рассматривая дефиницию данного понятия в научной литературе, можно отметить следующее. Т. Питерс отмечает, что персональный бренд – это представление людей о конкретном человеке, это те идеи и ассоциации, которые определённая личность вызывает в сознании представителей общественности [6, с. 24].

По мнению А. Кичаева, персональный бренд – это комплекс личностных и деловых характеристик, которые формируют привлекательный и интересный образ личности. Автор акцентирует психологические аспекты персонального бренда: формирование целостного образа человека происходит в сознании аудитории на основе её опыта и ожидаемых выгод от взаимодействия с публичной персоной [3, с. 27].

На современном конкурентном рынке продвижение бренда является важнейшей стратегией для компаний, стремящихся создать сильное присутствие и наладить связь со своей целевой аудиторией. Эффективное продвижение бренда повышает узнаваемость бренда, укрепляет лояльность клиентов и в конечном итоге стимулирует продажи.

Основная часть. Продвижение бренда включает в себя различные маркетинговые мероприятия, направленные на установление доверия к бренду,

повышение осведомленности и вовлечение клиентов. Используя сочетание традиционных и цифровых методов маркетинга, компании могут улучшить имидж своего бренда и построить прочные отношения с клиентами. Хорошо выполненная кампания по продвижению бренда не только привлекает новых клиентов, но и удерживает существующих, укрепляя ценность и доверие к бренду [7].

Продвижение бренда относится к действиям и стратегиям, используемым для создания осведомленности и влияния на восприятие бренда клиентами. В отличие от продвижения продукта, которое фокусируется на отдельных продуктах, продвижение бренда создает общий имидж компании.

Интернет стал предпочтительным средством продвижения бренда из-за ряда преимуществ, которые он предоставляет. Одной из главных причин популярности онлайн-продвижения бренда является то, что оно не ограничивается охватом традиционных СМИ, таких как газеты и телевизионная реклама. Онлайн-продвижение бренда помогает компаниям развивать личную связь с аудиторией по всему миру с помощью высокоперсонализированного контента и эффективной коммуникации. За последний год 63% компаний увеличили свои бюджеты на цифровой маркетинг [2, с. 192].

Создание личного бренда в социальных сетях может стать мощным инструментом для предпринимателей и профессионалов, которые хотят выделиться среди других и создать для себя возможности. Независимо от того, является ли создатель бренда предпринимателем, консультантом, тренером, художником или влиятельным лицом, социальные сети могут предоставить платформу для демонстрации опыта, знаний и навыков, а также помочь связаться с более широкой аудиторией, оставаясь в центре рынка [1, с. 167].

На настоящий момент для продвижения персонального бренда в России можно использовать следующие социальные сети:

«ВКонтакте». Самая популярная соцсеть в России. Подходит для длинных постов и глубокого погружения в тему. Есть встроенные инструменты для продаж (раздел «Товары», VK Pay). Можно настроить таргетированную рекламу;

Telegram. Достаточно удобен для прямого общения с аудиторией через каналы и чаты. Нет цензуры и ограничений на форматы. Можно настроить рекламу в Яндекс или в Telegram для набора подписчиков;

«Яндекс.Дзен». Привлекает органический трафик из поиска. Подходит для экспертных статей и кейсов. Также можно рекламировать через таргетированную рекламу «ВКонтакте»;

«Одноклассники». Хотя эта социальная сеть менее популярна среди молодёжной аудитории, она имеет сильную пользовательскую базу в возрастной категории 35+. SEO-оптимизация в «Одноклассниках» помогает повысить видимость брендов и товаров среди этой аудитории [9].

Выбор социальной сети зависит от предпочтений и целей продвижения. Рекомендуется следить за общими тенденциями и параллельно вести несколько социальных сетей.

При этом стоит понимать, что продвижение бренда в социальных сетях начинается в первую очередь с определения целевой аудитории (далее – ЦА) бренда. Нужно понять, какие социальные сети пользуются успехом у ЦА. Для

этого используют аналитические данные, статистику по использованию социальных медиа и опросы. Также необходимо изучить социальные сети конкурентов, чтобы понять, где они активны и где получают наибольший отклик [4, с. 2].

Далее идет создание аудиторского профиля. В него включают характеристики ЦА, интересы, предпочтения и поведение в соцсетях. Это помогает понять, в каких социальных сетях люди наиболее активны и какие типы контента они предпочитают. Следующий шаг – проверить, где ЦА наиболее активна и взаимодействует с контентом. Так можно найти наиболее эффективные каналы продвижения. Необходимо провести опросы или запросы обратной связи у ЦА, чтобы выяснить, в каких социальных сетях люди предпочитают взаимодействовать с брендами и получать информацию о продуктах и услугах. Социальные сети предоставляют встроенные инструменты аналитики, которые позволяют отслеживать активность аудитории и определять эффективность кампаний.

Для описания и сегментации ЦА используют следующие параметры [8, с. 25]:

- географические: страна и город проживания, иногда – улица и дом;
- социально-демографические: пол и возраст, семейное положение, наличие и число детей, уровень дохода семьи;
- психологические: выраженные личные качества, жизненные ценности, хобби и увлечения, страхи и потребности;
- поведенческие: описывают, как клиент принимает решение о покупке, и какую информацию учитывает при выборе точки зрения на продукт.

Знание ЦА помогает выбрать, в каком стиле общаться с подписчиками и как часто публиковать разные виды записей. Понимание типа мышления, страхов и желаний клиентов позволяет создавать посты, вызывающие доверие.

Стоит также определить уникальное ценностное предложение. Это то, что отличает бренд от других в определенной области или отрасли. Это ниша, область знаний или интересы. Чтобы построить личный бренд, важно определить уникальное ценностное предложение и сосредоточить контент и сообщения вокруг него [10, с. 35].

Визуальный брендинг – это внешний вид и ощущение личного бренда, которые могут помочь людям узнавать его на разных платформах. Стоит выбирать цвета и шрифты, которые отражают индивидуальность бренда, и использовать их последовательно во всех социальных профилях.

Например, чтобы показать личный бренд как профессиональный, стильный и высококлассный, можно использовать основные цвета – черный и белый так как это классика. И добавить немного современности с вкраплениями красного. Красный цвет сам по себе является цветом силы, поэтому он хорошо дополняет нейтральные и стильные черный и белый.

Контент, которым делится персональный бренд в социальных сетях, должен быть информативным, интересным и соответствующим нише. Поэтому необходимо делиться контентом, который демонстрирует экспертность, подчеркивает уникальную точку зрения и представляет ценность для аудитории [5].

Нужно учитывать интересы, проблемы и желания целевой аудитории. Понимание поведенческих особенностей помогает определить, какой тип контента будет наиболее востребован: образовательные статьи, инструкции, обзоры продуктов, вдохновляющие истории или развлекательный контент. Подписчики быстро устают от однообразной информации. Задача – дать представление не только о своей экспертности, но и о личных качествах.

Выводы. Таким образом, активное участие в социальных сетях – ключевой компонент стратегии развития личного бренда. Для успешного продвижения необходим комплексный подход, который включает определение целевой аудитории, разработку стратегии контента, активное взаимодействие с подписчиками и анализ результатов. Важно учитывать индивидуальные особенности каждой социальной платформы. Нужно продумать график размещения материалов, акцентировать внимание на креативных визуалах или текстах, а также использовать геолокации и теги, чтобы эффективно воздействовать на целевую аудиторию.

Список использованных источников:

1. Белякова Н.Ю. Медиатизация личности в эпоху диджитал и вызовы PR // Век информации. – 2018. – Т. 2, № 2. – С. 167-168.
2. Григорьев Н.Ю., Чвякин В.А. Продвижение бренда в социальных сетях средствами цифрового маркетинга // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. Том 9, № 6А. – С. 192-201.
3. Кичаев А.А. Психология персонального брендинга / А.А. Кичаев. – М.: Рипол, 2010. – 270 с.
4. Кушков Е.А. Современные методы продвижения бренда в социальных сетях // Московский экономический журнал. – 2019. – №. 4. – С. 2.
5. Новиков Н.И. Инструменты эффективного продвижения персонального бренда // Инновационная наука. – 2022. – № 9-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-effektivnogo-prodvizhniya-personalnogo-brenda> (дата обращения: 29.03.2025)
6. Питерс Т. Преврати себя в бренд / Т. Питерс. – М.: МИФ, 2012. – 240 с.
7. Погоревич А.В. Исследование понятия личного бренда как актуальной формы продвижения в условиях развития digital-среды // МедиаВектор. – 2021. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-ponyatiya-lichnogo-brenda-kak-aktualnoy-formy-prodvizheniya-v-usloviyah-razvitiya-digital-sredy> (дата обращения: 29.03.2025).
8. Семенчук В. 101 способ раскрутки личного бренда: как сделать себе имя / В. Семенчук. – Москва : Альпина Паблишер, 2024. – 254 с.
9. Топ-5 соцсетей для роста вашего сайта в 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sitevam.com/blog/top-5-sossetey-dlya-rosta-vashego-sajta-v-2025-godu> (дата обращения 29.03.2025)
10. Юнг К.Г., Хендерсон Д. Л., Якоби И. Человек и его символы / Под ред. Сиренко С.Н., Сиренко Н.А. – М.: Медков, 2022. – 352 с.

УДК 336.71

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КРЕДИТОВАНИЯ
ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ПОСЛЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ**

*Безгодков Егор Сергеевич,
Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ», г. Новосибирск*

E-mail: bezgodkov.egor@mail.ru

Аннотация. статья посвящена исследованию теоретических основ кредитования юридических лиц, прошедших процедуру реорганизации. В данной статье анализируются существующие научные подходы к определению реорганизации, выявляя их сходства и различия через сравнительную таблицу, и подробно рассматриваются ее формы, регламентированные российским законодательством. Особое внимание уделяется проблемам, с которыми сталкиваются коммерческие банки при оценке кредитоспособности таких компаний, обусловленным повышенными рисками. В качестве решения предлагается расширенная схема кредитования, включающая углубленный анализ правопреемства, оценку кредитоспособности реорганизованного юридического лица на основе прогнозного бухгалтерского баланса и разработку адаптированных условий кредитного продукта.

Abstract. the article is devoted to the study of the theoretical foundations of lending to legal entities that have undergone the reorganization procedure. It analyzes existing scholarly approaches to defining reorganization, identifying their similarities and differences through a comparative table, and examines in detail its forms as regulated by Russian legislation. Particular attention is paid to the problems faced by commercial banks when assessing the creditworthiness of such companies, which stem from increased risks. As a solution, the article proposes an enhanced lending framework. This framework includes an in-depth analysis of legal succession, an assessment of the reorganized legal entity's creditworthiness based on its projected balance sheet, and the development of customized terms for the credit product.

Ключевые слова: кредитование юридических лиц, реорганизация юридических лиц, оценка кредитоспособности, прогнозный бухгалтерский баланс, юридическое лицо, кредитный продукт, кредит.

Key words: lending to legal entities, reorganization of legal entities, assessment of creditworthiness, forecast balance sheet, legal entity, credit product, loan.

Введение. Актуальность. В настоящее время понятие реорганизации юридического лица до сих пор не закреплено на нормативно-правовом уровне, что закономерно повлекло за собой научные дискуссии по данному вопросу. В области финансового права и корпоративного управления было проведено множество исследований, посвящённых реорганизации юридических лиц.

Каждый исследователь рассматривает этот процесс с разных сторон, что приводит к появлению разнообразных подходов и точек зрения. Таблица 1 содержит сравнение существующих подходов к понятию реорганизации юридического лица.

Таблица 1

Сравнительная характеристика подходов
к определению реорганизация юридического лица

Критерий сравнения	Авторы			
	Клыков Г.И., к.э.н.	Лашков А.П.	Соловов К.М.	Мирзаева Р.М., к.э.н.
Описание форм реорганизации	–	+	+	–
Рассмотрение принудительной реорганизации	–	+	+	+
Упоминание правопреемства	+	+	+	+
Акцент на создании нового юридического лица	+	+	+	+
Сравнение с зарубежным опытом	–	–	–	+

Источник: составлено автором.

Основная часть. Клыков Г.И. определяет реорганизацию юридического лица как совокупность правовых отношений, в контексте которых осуществляется процесс создания нового юридического субъекта. Автор критикует подходы, сводящие реорганизацию к сделке или правопреемству, и подчеркивает необходимость баланса интересов участников. Особое внимание Клыкова Г.И. уделяет защите прав кредиторов и участников, а также устранению законодательных пробелов в лице отсутствие определения реорганизации юридического лица в ГК РФ [5].

Лашков А.П. определяет реорганизацию юридического лица как процедуру, включающую в себя ряд последовательных гражданско-правовых действий, направленных на трансформацию организационной структуры компании. Данное определение акцентирует внимание на передаче материальных обязательств, прав и активов к новой организационной модели в процессе реорганизации [6].

Соловов К.М. трактует реорганизацию юридического лица как процесс прекращения его деятельности с последующим переходом прав и обязанностей к одному или нескольким вновь создаваемым юридическим лицам. Особое внимание уделяется сохранению имущественных правоотношений и передаче имущественных прав и обязанностей новым юридическим лицам [8].

Мирзаева Р.М. рассматривает реорганизацию юридического лица как комплекс юридически значимых действий, добровольных или принудительных, изменяющих его правовой статус или организационно-правовую форму. Она подчеркивает, что реорганизация не обязательно ведет к прекращению

деятельности, а чаще предполагает передачу прав и обязанностей новым субъектам. В своей работе Мирзаева Р.М. также проводит сравнительный анализ российского законодательства, законодательства США и европейских нормативных актов. Это позволяет глубже понять специфику и различия в подходах к регулированию реорганизации в различных правовых системах [7].

Основные положения, регламентирующие процедуру реорганизации юридических лиц, предусмотрены Гражданским кодексом Российской Федерации в статьях с 57 по 60. Также данный процесс регулируется Федеральным законом от 8 августа 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с последними изменениями от 4 ноября 2019 года) и Федеральным законом от 8 августа 2001 года № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (с последними изменениями от 26 ноября 2019 года), вступившими в силу 11 мая 2020 года.

Указанные нормативные правовые акты формируют правовую базу для проведения реорганизации и обеспечивают правовую защиту интересов всех участников данного процесса.

В соответствии с действующим законодательством, реорганизация юридических лиц может быть осуществлена в следующих формах: добровольная и принудительная.

Добровольная реорганизация представляет собой процесс, инициируемый и осуществляемый по взаимному согласию всех заинтересованных сторон. Решение о реорганизации принимается участниками юридического лица на основании достигнутого консенсуса. Этот вид реорганизации часто используется для достижения стратегических целей, таких как расширение бизнеса, оптимизация структуры управления, улучшение финансовой устойчивости или адаптация к изменениям на рынке. Одним из ключевых преимуществ добровольной реорганизации является возможность сохранения контроля над процессом и минимизации негативных последствий для бизнеса. Участники могут самостоятельно определять сроки и условия реорганизации, что позволяет учитывать особенности компании и ее стратегические приоритеты [4].

Принудительная реорганизация инициируется и проводится на основании внешних факторов, таких как судебное решение или требования уполномоченных государственных органов. Основаниями для принудительной реорганизации могут служить различные нарушения законодательства со стороны юридического лица, включая налоговые задолженности, нарушения антимонопольного законодательства или несоответствие уставным целям деятельности организации. Также реорганизация может быть необходима, если юридическое лицо систематически не выполняет свои обязательства перед кредиторами, наносит ущерб окружающей среде или нарушает права и законные интересы граждан.

Процесс принудительной реорганизации включает несколько этапов: предварительное расследование; вынесение предписания о необходимости реорганизации; назначение временной администрации для управления компанией; проведение реорганизации.

В результате реорганизации юридическое лицо может быть ликвидировано, разделено на несколько новых компаний или присоединено к другой организации [2].

В соответствии с положениями статьи 57 Гражданского кодекса Российской Федерации, процесс реорганизации юридического лица осуществляется в рамках строго установленных правовых форм. Каждая из этих форм характеризуется специфическими процедурами и правовыми последствиями. К ним относятся следующие пять форм реорганизации: слияние, присоединение, преобразование, разделение и выделение [1].

Слияние юридических лиц – это объединение двух или более компаний в новую организацию, которой передаются все права и обязанности прежних субъектов на основании передаточного акта. В результате слияния участвующие компании теряют свою самостоятельность и прекращают существовать как отдельные субъекты права.

Присоединение – форма реорганизации, при которой одно (или несколько) юридических лиц присоединяются к другому. Все права и обязанности присоединяемых лиц переходят к головному юридическому лицу. При присоединении юридическое лицо принимает обязательства и права присоединяемого, прекращая его самостоятельную деятельность. Эта форма реорганизации применяется только к юридическим лицам с идентичной организационно-правовой формой [3].

Разделение – форма реорганизации, при которой одно юридическое лицо преобразуется в несколько новых. Основное юридическое лицо прекращает деятельность, его права и обязанности передаются новообразованным субъектам на основании передаточного акта, а активы распределяются между ними. В итоге реорганизуемое лицо ликвидируется, и его обязательства переходят к новым юридическим лицам.

Выделение юридического лица – форма реорганизации, при которой из основного юридического лица создаются новые, а головная организация продолжает существовать и передает им часть своих прав и обязанностей через передаточный акт.

Преобразование – это реорганизация юридического лица с изменением его организационно-правовой формы. При этом реорганизованное лицо сохраняет ответственность по обязательствам перед кредиторами.

Результаты анализа различных форм реорганизации следует систематизировать в таблице 2, выделив ключевые параметры каждой из форм.

Таблица 2

Основные характеристики форм реорганизации юридического лица

Форма	Пояснение	Создание юридического лица		Ликвидация юридического лица	
		Одного	Нескольких	Одного	Нескольких
Слияние	$A + B = C$	+	–	–	+
Присоединение	$A + B = A$	–	–	+	+
Разделение	$A = B + C$	–	+	+	–
Выделение	$A = A + B$	+	+	–	–
Преобразование	$A = B$	+	–	+	–

В настоящий момент значительное число коммерческих банков проявляют осторожность при анализе заявок на предоставление кредитных продуктов юридическим лицам, прошедших процедуру реорганизации. Это связано с повышенными рисками, которые могут возникнуть в результате таких изменений. Реорганизация часто сопровождается сменой руководства, изменениями в структуре собственности, а также возможными финансовыми трудностями, что делает компании менее предсказуемыми и надежными заемщиками.

Некоторые коммерческие банки и вовсе полностью компании, прошедшие реорганизацию, из числа потенциальных заемщиков. Принято считать, что такие компании могут представлять слишком высокий риск для кредитных портфелей коммерческого банка. Данное решение обусловлено внутренней политикой коммерческих банков и минимизацией убытков при дефолте заемщика.

Кредитование реорганизованных юридических лиц опирается на стандартные методологические подходы, аналогичные тем, что применяются к действующим предприятиям. Однако необходимо расширить классическую схему, введя дополнительный аналитический блок, что позволит провести более глубокий и всесторонний анализ финансовых показателей и имущественного состояния компании после реорганизации. Данная схема наглядно показана на рис. 1.

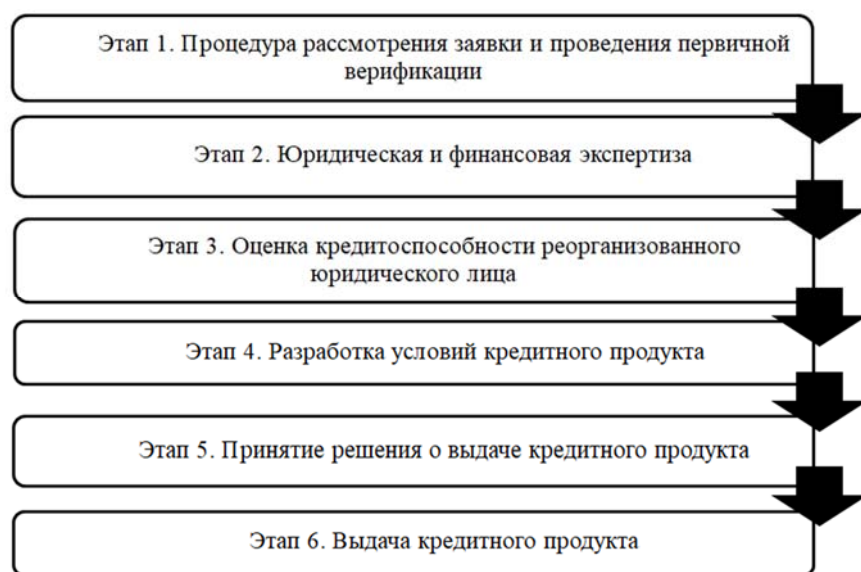


Рис. 1 Этапы процесса кредитования реорганизованного юридического лица

Процедура кредитования реорганизованных юридических лиц начинается с подачи кредитной заявки и первичной проверки предоставленных документов. На данном этапе коммерческий банк запрашивает у реорганизованного юридического лица полный комплект документации, подтверждающий факт и легитимность проведенной реорганизации. В состав обязательной документации включаются решения собственников или акционерного собрания о проведении процедуры реорганизации, сопровождаемые актом правопреемства в случаях

слияния, присоединения или изменения организационно-правовой формы, либо балансом распределения активов и обязательств при разделении компании или обособлении её структурных подразделений. Дополнительно необходимо предоставить актуальную на момент подачи заявления выписку из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), подтверждающую достоверность сведений о юридическом лице в государственном реестре.

Анализ данных документов играет ключевую роль в процессе принятия решений коммерческим банком, особенно при рассмотрении кредитных заявок, связанных с реорганизацией юридических лиц. Этот этап позволяет не только идентифицировать правопреемников, но и провести комплексную проверку на предмет отсутствия противоречий в распределении имущественных активов и обязательств.

В случае выявления нарушений или несоответствий, коммерческий банк вправе отказать в рассмотрении кредитной заявки на этапе первичной проверки документов. Отказ в выдаче кредита может быть обусловлен недостаточной прозрачностью финансовых операций, наличием долгов или обязательств, неучтенных в документах, а также несоответствием реорганизации требованиям законодательства.

После подтверждения законности реорганизации осуществляется проведение комплексной юридической и финансовой экспертизы. Проводится анализ соответствия распределения обязательств требованиям ГК РФ, в частности, статьям 58 и 60, с целью исключения признаков фиктивности процедуры.

Параллельно с этим проводится финансовый анализ отчетности компании до и после реорганизации. Оценивается динамика активов, долговая нагрузка, ликвидность, структура капитала и соотношение собственных и заемных средств. Анализируются риски и влияние реорганизации на кредиторскую и дебиторскую задолженность, включая просроченные обязательства и претензии кредиторов. При необходимости оценивается репутационный риск. Результаты оформляются в заключение о законности и целесообразности реорганизации, которое предоставляется заинтересованным сторонам.

Далее на третьем этапе проводится оценка кредитоспособности реорганизованного юридического лица, которая требует тщательного анализа прогнозного бухгалтерского баланса. Это связано с тем, что на момент оценки фактические результаты совместной операционной деятельности таких компаний еще не сформировались.

В условиях реорганизации важно учитывать, что компания может столкнуться с временными финансовыми трудностями или изменениями в структуре активов и обязательств. В результате анализа прогнозного бухгалтерского баланса коммерческий банк получает полное представление о финансовой устойчивости заёмщика и принимает обоснованное решение о предоставлении кредита.

Наиболее точными показателями оценки кредитоспособности реорганизованного юрлица являются коэффициенты, представленные в таблице 3.

Они основаны на прогнозируемых денежных потоках, структуре активов и пассивов и позволяют с высокой достоверностью оценить способность заемщика выполнять финансовые обязательства. Коэффициенты учитывают целевое использование заемных средств для приобретения критически важных активов, таких как оборудование, недвижимость, запасы и дебиторская задолженность, что способствует устойчивому росту и развитию бизнеса.

Таблица 3

Коэффициенты оценки кредитоспособности
заёмщика, основанные на данных прогнозного баланса [9]

Название коэффициента	Формула
Коэффициент абсолютной кредитоспособности	$K_{ак} = \frac{A_1}{P_1 + K_p \times \left(\frac{1}{T_k} + \frac{сп}{12} \right)} \geq 1,0$ где K_p – размер кредита; $сп$ – годовая ставка процента по кредиту; T_k – срок, на который взят кредит, месяцы; A_1 – быстро реализуемые активы; P_1 – наиболее срочные обязательства.
Коэффициент промежуточной кредитоспособности	$K_{пк} = \frac{A_1 + A_2 + K_{p2}}{P_1 + P_2 + K_p \times \left(1 + \frac{сп}{12} \times T_{к12max} \right)} \geq \alpha$ где K_p – размер кредита; $сп$ – годовая ставка процента по кредиту; $T_{к12max}$ – срок, на который взят кредит, не более 12 месяцев; A_1 – быстро реализуемые активы; A_2 – активы средней скорости реализации; P_1 – наиболее срочные обязательства; P_2 – краткосрочные обязательства; K_{p2} – часть кредита, направленная на приобретение активов средней скорости реализации; α – коэффициент «запаса» превышения стоимости активов над соответствующими пассивами.
Коэффициент текущей кредитоспособности	$K_{тк} = \frac{A_1 + A_2 + A_3 + K_{p2} + K_{p3}}{P_1 + P_2 + K_p \times \left(1 + \frac{сп}{12} \times T_k \right)} \geq \beta$ где K_p – размер кредита; A_1 – быстро реализуемые активы; A_2 – активы средней скорости реализации; A_3 – медленно реализуемые активы; K_{p2} – часть кредита, направленная на приобретение активов средней скорости реализации; K_{p3} – часть кредита, направленная на приобретение медленно реализуемых активов; P_1 – наиболее срочные обязательства; P_2 – краткосрочные обязательства; $сп$ – годовая ставка процента по кредиту; T_k – срок, на который взят кредит; β – коэффициент «запаса» превышения стоимости активов над соответствующими пассивами.

На следующем этапе осуществляется детальная разработка индивидуальных условий кредитного продукта, адаптированного к специфике юридического лица, подвергшегося реорганизации. Коммерческий банк определяет параметры кредитного продукта, такие как сумма, срок и процентная ставка, с учетом специфики процесса реорганизации. В частности, срок кредитования может быть синхронизирован с периодом интеграции бизнеса, который обычно составляет от трех до пяти лет. Процентная ставка может быть увеличена на 1-3% для компенсации повышенных рисков. Особое внимание уделяется вопросам обеспечения. В качестве залога часто используются ликвидные активы правопреемников. При разделении бизнеса обеспечением может выступать имущество всех вновь созданных юридических лиц.

Примерные условия кредитного продукта для реорганизованного юридического лица представлены в таблице 4.

Таблица 4

Условия кредитного продукта для реорганизованного юридического лица

Параметр кредитного продукта	Кредитный продукт для реорганизованного юридического лица
Цель	Расчет по непокрытым аккредитивам и/или развитие/приобретение бизнеса
Срок кредитования, лет	До 10
Максимальная сумма, млн. руб.	До 500
Ставка, %	От 30
Способ погашения	За счет средств, генерируемых в процессе хозяйственной деятельности
Залоговое обеспечение	Поручительство или залог в отношении объекта коммерческой недвижимости, как существующего, так и подлежащего приобретению.
Объект оценки кредитоспособности	Прогнозный бухгалтерский баланс, прогнозный отчет о финансовых результатах и прогнозный отчет о движении денежных средств.
Срок функционирования юридического лица	На момент регистрации реорганизованного юридического лица

Заключительные этапы процесса включают принятие коммерческим банком решения о предоставлении кредитного продукта реорганизованному юридическому лицу и, при положительном результате, непосредственное осуществление выдачи кредитного продукта. После выдачи кредита банк продолжает мониторинг финансового состояния заемщика и соблюдения условий кредитного договора. Это включает регулярные проверки отчетности, анализ текущих финансовых показателей и своевременное выявление возможных рисков. В случае необходимости банк может принять меры по

корректировке условий кредитования или даже потребовать досрочного погашения задолженности.

Список использованных источников:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 31.10.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Битюцкий Д.С. К вопросу о принудительной реорганизации коммерческих организаций в Российской Федерации // Шаг в науку. – 2021. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-prinuditelnoy-reorganizatsii-kommercheskih-organizatsiy-v-rossiyskoy-federatsii>
3. Бутаева Т.Х., Дзугаев Х.А., Муртазова З.А. Особенности и формы слияния компаний в России // Экономика и социум. – 2020. – № 6 (73) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-formy-sliyaniya-kompaniy-v-rossii>
4. Гаас А.С. Процедура добровольной реорганизации юридических лиц: стадии, формы и специфика // E-Scio. – 2019. – № 11 (38) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsedura-dobrovolnoy-reorganizatsii-yuridicheskikh-lits-stadii-formy-i-spetsifika>
5. Клыков Г.И. Реорганизация юридических лиц и баланс в вопросе обеспечения и защиты интересов участвующих в ней субъектов // Юридические исследования. – 2024. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/reorganizatsiya-yuridicheskikh-lits-i-balans-v-voprose-obespecheniya-i-zaschity-interesov-uchastvuyuschih-v-ney-subektov>
6. Лашков А.П. Развитие института реорганизации юридических лиц: обобщение правоприменительной практики // Юридическая наука. – 2023. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-instituta-reorganizatsii-yuridicheskikh-lits-obobschenie-pravoprimenitelnoy-praktiki>
7. Мирзаева Р.М. Понятие и сущность реорганизации коммерческих юридических лиц: теоретико-правовой анализ // Закон и право. – 2022. – № 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-reorganizatsii-kommercheskih-yuridicheskikh-lits-teoretiko-pravovoy-analiz>
8. Соловов К.М. Реорганизация юридических лиц // Теория и практика современной науки. – 2022. – № 4 (82) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/reorganizatsiya-yuridicheskikh-lits>
9. Черненко А.Ф. Оценка кредитоспособности организации на основе прогнозного бухгалтерского баланса // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kreditospobnosti-organizatsii-na-osnove-prognoznogo-buhgalterskogo-balansa>

УДК 648.04

ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Бехоев Амир Русланович,
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону

E-mail: amir.b2003@icloud.com

Аннотация. В условиях стремительно меняющейся рыночной среды и усиления конкуренции понятие «клиентский сервис» претерпевает значительные трансформации. В данной статье рассматривается эволюция понятийного аппарата, связанного с оценкой и интерпретацией качества обслуживания клиентов в бизнес-практике и научной литературе. Особое внимание уделено изменению акцентов: от традиционного понимания, основанного на стандартах и регламентах, к более гибким и субъективным критериям, отражающим ожидания и опыт потребителей. Эволюция понятийного аппарата качества сервиса обусловлена не только техническим прогрессом, но и социокультурными сдвигами в потребительском поведении, что подталкивает к выводу о необходимости пересмотра устоявшихся методологических подходов к оценке сервиса с учетом новых реалий и клиент-центричных парадигм.

Abstract. In the context of a rapidly changing market environment and growing competition, the concept of “customer service” is undergoing significant transformation. This article examines the evolution of the conceptual framework associated with the assessment and interpretation of service quality in both business practice and academic literature. Particular attention is paid to the shift in emphasis: from traditional interpretations based on standards and regulations to more flexible and subjective criteria that reflect customer expectations and experiences. The evolution of the service quality framework is driven not only by technological advancements, but also by sociocultural shifts in consumer behavior. These dynamics point to the need to reconsider established methodological approaches to service evaluation in light of new realities and customer-centric paradigms.

Ключевые слова: качество клиентского сервиса, эволюция понятий, клиентский опыт, цифровая трансформация, поведение потребителей, сервис-ориентированный подход.

Key words: customer service quality, service evaluation models, customer experience, digital transformation, consumer behavior, service-oriented approach.

Введение. Актуальность. Клиентский сервис – это одна из важнейших составных частей современных бизнес-процессов, выявляющий как качество взаимодействия предприятия с клиентами, так и общую его конкурентоспособность. Сервис сам по себе уже является ценностью и конкурентным преимуществом, а не просто приятным дополнением к товару или услуге. Он способен привлечь клиента и привязать его к предприятию, повысить общую привлекательность бренда, а также напрямую формировать коммерческий успех. Именно поэтому термин «клиентский сервис» является объектом научного исследования и исправно эволюционирует еще с начала двадцатого века.

Цель исследования. Проследить динамику интерпретации клиентского сервиса, определить нынешнее состояние и тенденции его трактовок.

Материал и методы исследования. Материалом исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов: учебная литература, периодические издания, труды в области повышения качества клиентского сервиса. Методы исследования: анализ, синтез, обобщение и классификация

Основная часть. Для начала стоит определить, что сервис – это деятельность, направленная на удовлетворение потребностей населения путем оказания услуг [1].

Развитие определения «клиентского сервиса» происходило поэтапно и как в большинстве случаев усложнялось с течением времени. Его изменения в общем-то отражали трансформации экономических моделей, потребительского поведения, так и технологических аспектов процесса обслуживания. Эволюция трактовок прошла путь от исключительно механических трактовок к более комплексным концепциям, отражающим клиентоориентированный подход, персонализацию и ценностные отношения.

Разбирая эволюционное развитие определения, стоит начать с Ф. Тейлора как основоположника школы научного управления, в 1911 году он охарактеризовал клиентский сервис лишь в контексте рационализации трудовых операций. Его трактовка основывается на производственной логике и фокусируются на функциональности сервиса– как серия действий, удовлетворяющих потребность клиент [9]. В этом случае превалирует механистическое представление, где эффективность процесса доминирует над субъективным опытом потребителя. И хотя в работах Тейлора нет точных указаний на сервис в современном его понимании, но его идеи стали фундаментом стандартизации процессов обслуживания и зарождения четких алгоритмов взаимодействия.

Следующим стоит рассмотреть У. Шеффлера, кто одним из первых исследовал обслуживание через призму маркетинга. В его представлении клиентский сервис является маркетинговой стратегией, позволяющая формировать долгосрочные отношения с клиентами. Шеффлер настаивал, что сервис – это важная составляющая маркетинга, создающая впечатление о бренде и формирующая поведенческие аспекты потребителя [12]. Из его работы вытекает дальнейшее развитие сервисного маркетинга как самостоятельной научной дисциплины.

В свою очередь Теодор Левитт расширил определение сервиса, указав на его всеобъемлющую сущность. Сервис – это все, что окружает продукт и формирует его воспринимаемую ценность. Также он описал определение так называемого «расширенного продукта», в котором сервис играет ключевую роль. Особенность взгляда Левитта на сервис состоит в том, что для него обслуживание не третьестепенная функция, а неотъемлемая часть самого продукта, влияющее на потребительское впечатление и конкурентные преимущества, что было поворотным моментом в переходе от продуктовой логики к логике ценности для клиента [13].

Филлип Коттлер, в ставших классическими работах по маркетингу, представил комплексное понятие сервиса, включающее все этапы

взаимодействия с потребителем: до, во время и после предоставления услуги или продажи товара. Для Котлера сервис является непрекращающимся процессом удовлетворения потребностей, также он отмечал роль обслуживания в формировании клиентской лояльности [6]. Исходя из его идей была создана система управления отношений с клиентами (CRM).

Одним из ключевых этапов стало появление модели SERVQUAL, предложенной Зейтхамлем, Парасураманом и Берри. В ней сервис трактуется как совместный процесс, включающий не только действия компании, но и восприятие, и ожидания клиента [11]. Это открыло дорогу к анализу субъективного качества и разработке инструментов оценки удовлетворённости, таких как модель разрывов, CSI и NPS. В начале 2000-х годов Г. Беквит предложил эмоционально ориентированную трактовку сервиса: по его мнению, это не столько набор операций, сколько обещание, которое бренд выполняет в точке контакта [2]. Такой подход акцентирует внимание на доверии и эмоциональной связи с клиентом. Здесь сервис выступает как элемент брендового капитала и инструмент формирования лояльности.

Мартин Кристофер интерпретировал клиентский сервис через призму логистики: как часть цепочки поставок и механизм доставки ценности. Его акцент смещён на внутреннюю координацию процессов, обеспечивающих соответствие предложения ожиданиям. В этой логике обслуживание становится продолжением операционной деятельности компании [14].

Отечественный вклад в развитие теории также заслуживает внимания. частности, подход Г. Гусева подчёркивает значение индивидуального обслуживания. Он трактует клиентский сервис как систему, ориентированную на адаптацию к конкретным потребностям, где ключевую роль играют сотрудники, коммуникация и гибкость в подходе [10]. Это отражает переход от массового сервиса к персонализированным решениям в российской управленческой практике.

Далее представим развитие исследования клиентского сервиса в табличном формате, где можно проследить хронологическую и логическую прогрессию определения, а также особенности восприятия авторов.

Значительную часть исследования клиентского сервиса занимает «качество». Определение качества изначально складывалось в контексте производственной деятельности, где оно ассоциировалось, в первую очередь, с соблюдением технических стандартов и норм. Однако по мере усиления роли сектора услуг и смещения акцента от продукта к клиенту, данное представление стало меняться. Качество стало охватывать не только измеримые параметры, но и субъективные составляющие: восприятие, эмоциональную реакцию, степень удовлетворённости и уровень доверия со стороны потребителя.

На развитие подходов к пониманию и управлению качеством значительное влияние оказали работы таких специалистов, как Эдвард Деминг, Джозеф Джуран, Филипп Кросби, и всем известный Генри Форд из отечественных деятелей проблематикой занимались Генрих Щёголев и Виктор Шапиро. Эти исследователи исходили из того, что качество – не просто характеристика товара или услуги, а результат организованной и непрерывной управленческой деятельности, охватывающей все уровни внутри организации.

Таблица 1

Эволюция понятийного аппарата клиентского сервиса

№	Автор	Год	Определение	Особенности
1	Ф. Тейлор	1911	Совокупность операций, направленных на удовлетворение запроса клиента в процессе труда	Механистический подход, фокус на процессе
2	У. Шеффлер	1969	Обслуживание клиента как часть маркетинговой деятельности, направленный на формирование лояльности и конкурентного преимущества	Сервис как функция маркетинга
3	К. Левитт	1981	Сервис – это всё, что окружает продукт и влияет на восприятие его ценности	Продукт + окружение
4	Котлер Ф.	1990	Любая деятельность, направленная на удовлетворение потребностей клиента до, во время и после покупки	Обширное определение, охватывающее полный цикл взаимодействия с клиентом
5	Зейтхамль, Парассураман, Берри	1985/1990	Сервис – это процесс, включающий нематериальные действия, предоставляемые одной стороной другой	Упор на нематериальный характер и взаимодействие сторон
6	Г. Беквит	2000	Сервис – это обещание, которое бренд выполняет в момент контакта с клиентом	Эмоциональный аспект и доверие
7	М. Кристофер	2005	Клиентский сервис – это совокупность действий, обеспечивающих доставку ценности клиенту	Привязка к ценностным предложениям
8	Г. Гусев	2012	Совокупность мероприятий, направленных на удовлетворение ожиданий клиента через персонализацию	Внимание к индивидуализации и персоналу

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Деминг разработал концепцию, в основе которой лежит системный подход. Он утверждал, что большинство проблем с качеством возникает не из-за человеческого фактора, а вследствие недостатков в самой системе. В этой связи он предложил цикл PDCA (планирование – выполнение – проверка – корректировка), ставший базовым инструментом в управлении процессами. По его мнению, качество – это прежде всего культура, которую необходимо последовательно развивать в рамках всей организации [3].

Джозеф Джуран, в свою очередь, трактовал качество как соответствие цели применения. Он выделял два основных измерения: техническую состоятельность и способность удовлетворить клиента. Джуран подчёркивал, что процесс управления качеством должен начинаться с вовлечения руководства и иметь стратегическую направленность [4]. Он был убеждён, что организация должна стремиться не просто соответствовать ожиданиям, но и предугадывать их.

Филипп Кросби предложил подход, основанный на концепции «нулевых дефектов». В его представлении качество – это не превышение требований, а их строгое соблюдение. Он делал акцент на профилактике проблем, а не на их устранении, и говорил о необходимости установления понятных стандартов, поддающихся контролю [5]. Такой подход особенно важен в сфере

обслуживания, где даже незначительные отклонения могут привести к потере клиента.

Генри Форд, известный прежде всего своими производственными инновациями, внес неожиданный вклад в философию сервиса. Он первым ввел понятие «промышленной вежливости», доказывая, что даже в массовом обслуживании возможен индивидуальный подход. Форд требовал от своих сервисных механиков не просто ремонтировать автомобили, но и обучать клиентов основам эксплуатации. Его знаменитый принцип «качество – это когда клиент возвращается, а товар – нет» перевернул традиционные представления о послепродажном обслуживании.

Генрих Щеголев, работавший в 1970-1980-х годах в советской системе ГОСТ, адаптировал жесткие производственные стандарты к сфере услуг. Его концепция «планового качества» предполагала, что каждый этап взаимодействия с клиентом должен иметь измеримые параметры. Щеголев ввел практику «контрольных покупок» в розничной торговле и разработал систему балльной оценки сотрудников. При этом он предупреждал об опасности формализации, взаимодействия с клиентами и рекомендовал оставлять пространство для личной инициативы персонала.

Таблица 2

Подходы к понятию качества в контексте клиентского сервиса

Автор	Годы активной деятельности	Определение качества	Особенности подхода
Эдвард Деминг	1950-е – 1990-е гг.	Качество как результат системного управления процессами	Разработка цикла PDCA; акцент на улучшении системы, а не на поиске виновных; культура качества внутри организации
Джозеф Джуран	1950-е – 1980-е гг.	Соответствие цели применения (fitness for use)	Стратегическое управление качеством, вовлечение руководства, ориентация на потребителя
Филипп Кросби	1960-е – 1990-е гг.	Строгое соблюдение установленных требований, «нулевые дефекты»	Профилактика ошибок, установление четких стандартов, подход к качеству как к норме
Генри Форд	1910-е – 1940-е гг.	Качество как результат стандартизации и контроля	Поточное производство; стандартизация процессов и минимизация издержек
Генрих Щеголев	1970-е – 2000-е гг.	Качество как соответствие нормативам и ожиданиям	Акцент на государственные стандарты, ГОСТы, развитие систем сертификации в СССР и России
Виктор Шапиро	1980-е – 2010-е гг.	Системный подход к качеству через интеграцию процессов	Разработка отечественных концепций управления качеством, адаптация мирового опыта к российским условиям

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Виктор Шапиро, российский эксперт 1990-х годов, соединил западные методики управления качеством с особенностями отечественного сервиса. Его исследования показали, что в условиях экономической нестабильности клиент особенно ценит «предсказуемость сервиса». Шапиро разработал принцип «трех (не)»: обслуживание не должно вызывать у клиента удивления, раздражения или

чувства обмана [8]. Его наработки легли в основу первых российских стандартов сервиса в банковской и транспортной сферах.

На смену сугубо техническому пониманию качества пришли концепции, ориентированные на клиента. В фокусе оказались такие аспекты, как индивидуальные предпочтения, контекст взаимодействия, эмоциональное восприятие и уровень вовлеченности.

Исходя из этого представим следующую таблицу, с системным содержанием понятия качества клиентского сервиса

Выводы. Таким образом, эволюция взглядов на клиентский сервис демонстрирует переход от функционально-операционных моделей к более комплексным, ориентированным на восприятие, эмоции и индивидуальный опыт. Это позволяет рассматривать клиентский сервис как динамичную систему, в которой сочетаются технологии, процессы, ожидания и ценности потребителя.

Список использованных источников:

1. ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения. – Введ. 2012-07-01. – М.: Стандартинформ, 2012. – 20 с.
2. Беквит Г. Работа с невидимым. Маркетинг услуг / Г. Беквит; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
3. Деминг Э.У. Выход из кризиса / Э. У. Деминг; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 376 с.
4. Джуран, Дж.Дж. Руководство по качеству / Дж. Джуран; пер. с англ. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 720 с.
5. Кросби Ф.Б. Качество бесплатно: Искусство обеспечения качества / Ф.Б. Кросби ; пер. с англ. – М.: Альянс, 1999. – 250 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение и контроль / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 832 с.
7. Пейн А. Управление клиентским опытом: как сделать клиентов довольными и удержать их / А. Пейн; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 316 с.
8. Шапиро В.Д. Управление качеством сервиса в переходной экономике / В. Д. Шапиро. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 192 с.
9. Тейлор Ф.У. Принципы научного управления / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. – М.: Республика, 1991. – 104 с.
10. Гусев Г.Г. Управление клиентским сервисом в современных организациях / Г.Г. Гусев. – М.: Юрайт, 2019. – 288 с.
11. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing, 1985, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
12. Scheffler W.C. Business and Services Marketing / W.C. Scheffler. – New York: John Wiley & Sons, 1980. – 314 p.
13. Levitt T. The Marketing Imagination / T. Levitt. – New York: The Free Press, 1983. – 222 p.
14. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service / M. Christopher. – London: Financial Times/Prentice Hall, 2016. – 312 p.

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 6 / 2025

Подписано в печать 15.06.2025

Рабочая группа по выпуску журнала

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает
к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов,
докторантов, а также других лиц, занимающихся научными
исследованиями, опубликовать рукописи в электронном
журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: nauka@znanie-kzn.ru

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

