

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

2025

Т. 19, № 3

MANAGEMENT ISSUES

2025, vol. 19, no. 3

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Чевтаева Наталия Геннадьевна – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Багирова Анна Петровна – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

Бальнская Наталья Ринатовна – Южно-Уральский институт искусств имени П. И. Чайковского (Челябинск, Россия)

Мирошниченко Инна Валерьевна – Кубанский государственный университет (Краснодар, Россия)

Молчанов Игорь Николаевич – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

Ростовская Тамара Керимовна – Институт демографических исследований Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (Москва, Россия)

Скоробогатский Вячеслав Васильевич – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

Судьин Сергей Александрович – Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (Нижний Новгород, Россия)

Третьякова Елена Андреевна – Пермский государственный национальный исследовательский университет (Пермь, Россия)

Атанесян Артур Владимирович – Ереванский государственный университет (Ереван, Армения)

Кумар Правин – Индийский институт высшего образования и исследований (Ченнаи, Индия)

Сюлейманлы Эбульфез – Университет Ускюдар (Стамбул, Турция)

Це Серене – Университет Нинбо – Объединенный институт Университета Анже (Нинбо, Китай)

Джунусбекова Гульсара Аширбаевна – Академия Государственного управления при Президенте Республики Казахстан

Николакакис Николаос – Университет Зайеда (Объединенные Арабские Эмираты)

Журнал включен в Единый государственный перечень научных изданий – «Белый список» (уровень 2) по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

5.2.1. Экономическая теория (экономические науки)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.4. Финансы (экономические науки)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

5.4.4. Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки)

5.4.7. Социология управления (социологические науки)

5.5.2. Политические институты, процессы, технологии (политические науки).

МАТЕРИАЛЫ ЖУРНАЛА РАЗМЕЩАЮТСЯ:

- на официальном сайте;
- в научной электронной библиотеке eLibrary.ru;
- в открытой библиотеке CyberLeninka.ru;
- в ЭБС Лань;
- в библиотеке ЛитРес.

EDITORIAL BOARD

EDITOR-IN-CHIEF

Natalia G. Chevtaeva – Ural Institute of Management – branch of RANEP (Ekaterinburg, Russia)

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Anna P. Bagirova – Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

Natalia R. Balynskaya – South Ural Institute of Arts named after P. I. Tchaikovsky (Chelyabinsk, Russia)

Inna V. Miroshnichenko – Kuban State University (Krasnodar, Russia)

Igor N. Molchanov – Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

Tamara K. Rostovskaya – Institute for Demographic Research of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Vyacheslav V. Skorobogatsky – Ural Institute of Management – branch of RANEP (Ekaterinburg, Russia)

Sergey A. Sudyin – National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (Nizhny Novgorod, Russian Federation)

Elena A. Tretyakova – Perm State National Research University (Perm, Russia)

Artur V. Atanesyan – Erevan State University (Erevan, Armenia)

Praveen Kumar – Bharath Institute of Higher Education and Research (Chennai, India)

Ebulfez Süleymanlı – Uskudar University (Istanbul, Turkey)

Serene Tze – Ningbo University – University of Angers Joint Institute (Ningbo, China)

Gulsara A. Junusbekova – Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan

Nikolaos Nikolakakis – Zayed University (United Arab Emirates)

The journal is included in the list of leading peer-re-viewed academic journals, where the basic scientific results of dissertations for the degree of Ph. D. and Advanced Doctor of sciences should be published. Articles for publication are accepted on the following scientific specialties and their corresponding branches of science: Economic theory, Regional and sectoral economy, Finance, Management (Economic Sciences); Social structure, social institutions and processes, Sociology of management (Sociological Sciences); Political institutions, processes, technologies (Political Sciences).

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-85748 от 25.08.2023.

The journal is registered as a mass medium by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications. Certificate of registration PI no. FS 77-85748 dated August 25, 2023.

Журнал входит в перечень журналов, утвержденный ученым советом РАНХиГС, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата и доктора наук по экономическим, социологическим и политическим наукам.

СОДЕРЖАНИЕ

ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Шебураков И. Б., Баркова Ю. К., Воробьева О. А.
Рейтинг управленческого потенциала субъектов РФ как инструмент управления качеством кадрового состава

Литвиненко А. Н., Подвойская М. А.
Система показателей оценки влияния миграционных процессов на экономическую безопасность субъекта федерации

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

Левкович С. В., Копытов А. Г., Осиновская И. В.
Повышение эффективности управления разработкой нефтяных месторождений: диалог власти и недропользователя

Восканян М. А., Галстян А. Г.
Анализ торгово-экономического сотрудничества Армении и России

Loginov M. P., Usova N. V., Nedorostkova E. E.
Formation of a mechanism for managing platform relations between Russia and China (a cybernetic approach)

Ботнарюк М. В.
Развитие отношений с клиентами транспортно-логистических компаний на основе цифровых технологий

Полякова Ю. М.
Детерминанты изменения спроса на труд фрилансеров в контексте развития гигэномики как нестандартной формы занятости

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

Капогузов Е. А., Гордеев В. А., Тяньцунань Л.
Государственная поддержка как фактор повышения конкурентоспособности предприятий: опыт КНР для России

Певная М. В., Минченко Д. В., Щербинин С. Н.
Международное сотрудничество российского и белорусского студенчества: контекст государственного содействия и перспективы развития

CONTENTS

POWER and PUBLIC ADMINISTRATION

5 Sheburakov I. B., Barkova Yu. K., Vorobyeva O. A.
Russian Federation subjects management capacity rating as a tool for managing the staff quality

21 Litvinenko A. N., Podvoiskaya M. A.
Indicators system for assessing the impact of migration processes on the Russian Federation constituent entity economic security

ECONOMICS and MANAGEMENT

38 Levkovich S. V., Kopytov A. G., Osinovskaya I. V.
Improving the efficiency of oil field development management: dialogue between the government and subsoil user

59 Voskanyan M. A., Galstyan A. H.
Armenia-Russia trade and economic cooperation analysis

77 Логинов М. П., Усова Н. В., Недоросткова Э. Э.
Формирование механизма управления платформенными отношениями России и Китая (кибернетический подход)

91 Botnaryuk M. V.
Developing relationships with transport and logistics companies clients based on digital technologies

107 Polyakova Yu. M.
Demand changes determinants for freelancers in the context of the development of the gig economy as a non-standard employment form

PUBLIC ADMINISTRATION and CIVIL SERVICE

127 Kapoguzov E. A., Gordeev V. A., Tianquan L.
Government support as an enterprises competitiveness increasing factor: the experience of China for Russia

143 Pevnaya M. V., Minchenko D. V., Shcharbinin S. N.
Russian and Belarusian student international cooperation: state support and development perspectives

ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



POWER and PUBLIC ADMINISTRATION

РЕЙТИНГ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СУБЪЕКТОВ РФ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КАДРОВОГО СОСТАВА

И. Б. Шебураков ^а, Ю. К. Баркова ^а, О. А. Воробьева ^а

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
(Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Цель представленной статьи – описание методики построения рейтинга субъектов РФ, в основе которого лежит оценка управленческого потенциала кандидатов, прошедших личностно-профессиональную диагностику в рамках формирования федерального резерва управленческих кадров. Приводится теоретическое и методологическое обоснование целесообразности внедрения подобного рейтинга, варианты и основания для его построения, а также аргументируется важность полученных данных для развития государственной гражданской службы.

Материалы и методы. В процессе разработки методики расчета рейтинга были проанализированы результаты 1186 руководителей из 80 регионов, прошедших личностно-профессиональную диагностику в рамках формирования федерального резерва управленческих кадров в 2022 году. В качестве основного метода исследования выступает анализ и оценка результатов прохождения респондентами опросника «Оценка управленческого потенциала».

Результаты. В ходе разработки в качестве основного результата исследования предложено три пилотных варианта расчета итогового рейтинга управленческого потенциала субъектов РФ, описана дифференцирующая способность каждого из предложенных вариантов рейтинга, позволяющая выделить группы субъектов РФ по уровню выраженности совокупного управленческого потенциала руководителей, а также проведен сравнительный анализ трех вариантов подсчета рейтинга.

Обсуждение. Представленная в статье методика формирования рейтинга регионов вносит как научную, так и практическую новизну в исследование принципа рейтингования в системе государственного управления. Проведенный анализ подходов к системе рейтингования показал, что в настоящий момент отсутствуют примеры расчета рейтинга, учитывающего не только экономические, технологические или социальные показатели, но и личностно-профессиональные характеристики руководителей органов власти субъектов РФ, связанных с проявлением их управленческого потенциала. Методика может быть применена как в более широком контексте (при оценке социально-экономического положения регионов и перспектив его развития), так и узконаправленно, например, при формировании резервов управленческих кадров для стимулирования повышения качества работы с управленческими кадрами в субъектах РФ.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Рейтинг регионов, управленческий потенциал, федеральный резерв управленческих кадров, потенциал субъекта РФ.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Шебураков И. Б., Баркова Ю. К., Воробьева О. А. Рейтинг управленческого потенциала субъектов РФ как инструмент управления качеством кадрового состава // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 5–20. EDN ZPHMBY.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Шебураков Илья Борисович – кандидат психологических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (119571, Россия, г. Москва,

© И. Б. Шебураков, Ю. К. Баркова, О. А. Воробьева

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – декан факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления»; sheburakov-ib@ranepa.ru. SPIN 3395-2217, ORCID 0000-0002-2669-6013, ScopusID 57226024735.

Баркова Юлия Константиновна – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (119571, Россия, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – ведущий аналитик центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления»; barkova-yk@ranepa.ru. SPIN 9213-7047, ORCID 0000-0001-6041-0587.

Воробьева Ольга Александровна – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (119571, Россия, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – заместитель директора центра оценки руководителей и управленческих команд факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления»; vorobeva-oa@ranepa.ru. SPIN 4381-1489, ORCID 0000-0002-8877-3280.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 19.01.2025; рецензия получена: 17.03.2025; принята к публикации: 19.07.2025.

RESEARCH ARTICLE

RUSSIAN FEDERATION SUBJECTS MANAGEMENT CAPACITY RATING AS A TOOL FOR MANAGING THE STAFF QUALITY

I. B. Sheburakov ^a, Yu. K. Barkova ^a, O. A. Vorobyeva ^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The article reveals the methodology for constructing a rating of the Russian Federation subjects, which is based on the assessment of the managerial potential of candidates who have passed personal and professional diagnostics as a part of the federal reserve managerial personnel formation. The theoretical and methodological justification for the feasibility of such rating introducing, options and grounds for its construction have been provided, and the importance of the data obtained for the development of the state civil service have been discussed.

Materials and methods. In the process of calculation methodology rating creation, the results of 1,186 managers from 80 regions, who had passed personal and professional diagnostics (namely, the «Management Capacity Questionary») were analyzed as part of the formation of the federal reserve of management personnel in 2022. Speaking about the representation of managers by management levels, it should be noted that the primary and middle management levels have a greater representation in the assessment. Only 22 subjects of the Russian Federation (27.5%) submitted top management for inclusion in the reserve.

Results and conclusions. During the development, three pilot options for calculating the final rating of the management potential of the Russian Federation subjects have been proposed, the differentiating ability of each of the proposed rating options was described, allowing the identification of groups of subjects according to the level of expression of management potential, and a comparative analysis of the three options for calculating the rating was carried out.

Discussion. The data obtained during the study can be applied both in a broader context (regional personnel policy) and in a narrowly targeted manner, for example, in the formation of reserves of management personnel and increasing their prestige to increase the integral potential of a particular subject of the Russian Federation.

ACKNOWLEDGMENTS

The article was written on the basis of the RANEPА state assignment research programme.

KEYWORDS

Regions rating, management potential, state civil service, federal reserve of management personnel, management positions classifier, Russian Federation subject potential.

FOR CITATION

Sheburakov, I. B., Barkova, Y. K., Vorobyeva, O. A. (2025) Russian Federation subjects management capacity rating as a tool for managing the staff quality. *Management Issues*, 19 (3), 5–20. <https://elibrary.ru/zphmby>.

AUTHORS' INFORMATION

Ilya B. Sheburakov – Candidate of psychological sciences, Associate Professor; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources the Graduate School of Public Administration*; sheburakov-ib@ranepa.ru. SPIN 3395-2217, ORCID 0000-0002-2669-6013, ScopusID 57226024735.

Yulia K. Barkova – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Leading Analyst the Center of Modern Staff Technologies the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources the Graduate School of Public Administration*; barkova-yk@ranepa.ru. SPIN 9213-7047, ORCID 0000-0001-6041-0587.

Olga A. Vorobyeva – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Deputy Director of the Center of Assessment of Executives And Management Teams the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources the Graduate School of Public Administration*; vorobeva-oa@ranepa.ru. SPIN 4381-1489, ORCID 0000-0002-8877-3280.

The authors declare that they have no conflict of interest.

The article was submitted: 19.01.2025; reviewed: 17.03.2025; accepted for publication: 19.07.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

Практика построения различного рода рейтингов в контексте развития регионов России достаточно широко применяется как для понимания состояния тех или иных процессов, происходящих внутри субъекта РФ, так и для стимулирования органов управления к определенным действиям и необходимым усилиям для повышения своей эффективности в различных направлениях. Часть существующих рейтингов направлена на оценку качества работы с человеческими ресурсами (человеческим капиталом) в регионах, однако состояние работы именно с управленческими кадрами как отдельное направление исследований ранее не выделялось. При этом, в первую очередь от уровня развития лично-профессиональных качеств управленцев зависит как текущий уровень социально-экономического развития регионов, так и качество использования тех потенциальных возможностей, которыми регион располагает (включая и человеческие ресурсы региона).

В этой связи нами была предпринята попытка разработки, обоснования и апробации методологии формирования рейтинга субъектов РФ, который бы отражал качественные характеристики кадрового состава регионов.

Говоря о применении рейтингования в системе государственного и муниципального управления, необходимо отметить, что на сегодняшний день отсутствует единый подход к системе рейтингования для оценки эффективности в принятии управленческих решений в регионах. Остается актуальной потребность в поиске централизованного диагностического инструмента, который способен учитывать специфику каждого конкретного региона [1, с. 228].

Анализируя зарубежные исследования по теме рейтингования, было выявлено, что чаще всего основой для построения рейтингов выступают

показатели, которые связаны с благополучием жителей, граждан, а также привлекательностью города, страны или региона для внешнего мира. Можно встретить исследования внешней привлекательности городов с точки зрения природных ресурсов (Н. Taubenböck, М. Reiter, F. Dosch и др.) [2, с. 7]; качества жизни (Francisco J. Goerlich, Ernest Reig) [3, с. 3]; экономических аспектов (Derek Wang, Zemin Du, Hao Wu) [4, с. 5]; технологических новшеств (А. Akande, P. Cabral, P. Gomes, S. Casteleyn) [5, с. 476] и др.

Данный тезис отмечают Е. Zarghami и D. Fattourehchi, которые в своем исследовании показывают наличие существенных различий между международной рейтинговой системой и рейтингами, локально применяемыми в каждом отдельно взятом государстве. По мнению авторов, некоторые системы уделяют больше внимания категориям, связанным с экологической устойчивостью, в то время как другие местные рейтинговые системы базируются на категориях, связанных с социальными и экономическими аспектами [6, с. 2].

При этом рейтингам, связанным с государственным сектором и управлением, внимание не уделяется. М. Lnenicka, М. Luterek и А. Nikiiforova отмечают, что сектору государственного управления отводится роль регулятора и стандартизатора оценки внутренних процессов, так как государство устанавливает правила для существующих в нем бизнес- и некоммерческих систем, через которые оно сотрудничает с гражданами и предприятиями. Рейтингование базируется на методах сравнительного анализа открытых данных посредством индексирования и классификации данных, собранных на протяжении многих лет – как на уровне страны, так и посредством проведения межстрановых сравнений. В основе отбора данных лежит три группы показателей: открытость данных, различные аспекты анализируемых объектов с использованием большого

количества переменных и возможное сочетание обоих подходов [7, с. 4–5].

Анализируя отдельные аспекты деятельности регионов, следует отметить статью А. А. Панкратова, в которой автор описал подход к рейтингованию регионов по уровню развития ИТ-сферы [8, с. 30]. Е. В. Каранина, В. М. Караулов и П. В. Токарева в своей статье описали возможное построение тепловых карт инвестиционного потенциала регионов РФ на основе интегральных показателей уровня интенсивности и эффективности расходов [9, с. 537]. А. И. Егорова предложила свой взгляд на регионы – через призму использования и истощаемости водных ресурсов в стране [10]. Л. Г. Руденко, В. М. Караулов и коллектив авторов обратили внимание на возможность внедрить систему рейтинга в подходе к оценке поддержки малого предпринимательства в регионах [11, с. 232]. Л. Д. Петренко в своей статье фокусирует внимание на критерии устойчивости развития региона, под которым понимает сочетание социо-эколого-экономических аспектов [12, с. 147]. С ним также соглашается А. Б. Берендеева, отмечая, что для улучшения позиций конкретного региона необходимо повысить выраженность показателя целей устойчивого развития [13, с. 53].

Если говорить о более комплексном взгляде на регионы через призму рейтингования, можно обратиться к исследованиям С. В. Крошила и Е. И. Медведевой, где авторы ссылаются на обращение Президента В. В. Путина к Федеральному Собранию, в котором он ставит целью сделать регионы экономически более самодостаточными к 2030 году¹. Авторы отмечают необходимость создания механизмов оценки и рейтингования социально-экономических показателей регионов. При этом рейтинг предлагается выстраивать, исходя из таких параметров, как качество жизни граждан, успешность, благополучие, благосостояние [14, с. 86].

Е. Г. Казанцева подтверждает необходимость более детального учета оценки уровня качества жизни населения, утверждая, что в перечень показателей могут быть включены: среднедушевые доходы, размер заработной платы, продолжительность жизни, объем потребительских расходов [15, с. 2].

Коллектив авторов в лице И. Ю. Чазовой, А. А. Мухина и И. А. Мухиной в качестве критерия формирования рейтинга предлагают использовать уровень вовлеченности населения в социально

ориентированную деятельность, что может тоже интерпретироваться как критерий качества и специфики уровня жизни населения [16, с. 481].

В то же время остается дискуссионным вопрос об эффективности применения системы рейтингования в целом. А. А. Косоруков рассматривает систему социального рейтинга в качестве государственного управленческого инструмента, основной целью применения которого является стимулирование и поощрение конструктивного поведения, а также предупреждение деструктивного [17, с. 92].

Размышляя о перспективах и рисках практического использования социального рейтинга, В. Я. Любашин и А. С. Осинский приходят к выводу, что для избегания создания сценария «цифровой диктатуры» в России необходимы гибкие формы исследуемого института в сочетании с уникальными особенностями нашей страны. В этой связи ученые предлагают разделить социальный рейтинг, используя аналогии уровней власти – «федеральный, областной и муниципальный» [17, с. 93].

В период существования Министерства экономического развития применялось различное соотношение между социальной и экономической составляющей рейтингов, основными и дополнительными показателями рейтинга, способами выбора показателей для рейтинговой оценки деятельности региональных властей. В период 2010–2013 гг. производилась оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти, которая включала в себя три блока: политико-управленческий, социальный, финансово-экономический. Далее каждый блок делился на несколько направлений, каждое из которых также оценивалось. Итоговый рейтинг представлял собой обобщение рейтингов по политико-управленческому, социальному и финансово-экономическому блокам². Рейтинг базировался на основе официальных данных (официальная статистика и анализ эффективности), оценках рейтинговых агентств, а также на основе оценок экспертов³.

Другой вариант подсчета масштабного интегрального рейтинга региона представлен Фондом развития гражданского общества (ФОРГО)⁴. Основными направлениями рейтингования, представленными в материалах Фонда, являются рейтинги экономического потенциала регионов, социально-экономического положения регионов, индекс социального благополучия, которые расчитываются в комплексе⁵.

В рейтинге социально-экономического положения субъектов РФ (РИА-Аналитика, 2010 г.) в основу расчета был заложен комплексный анализ

¹ Послание Президента России Федеральному Собранию 29 февраля 2024 года // Президент России : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 15.01.2025).

² Рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2013 году. – URL: <https://regcomment.ru/ratings/rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektakh-rossiyskoy-federatsii-v-2013-godu/> (дата обращения: 15.01.2025).

³ Там же.

⁴ Фонд развития гражданского общества // Официальный сайт. – URL: <http://civilfund.ru/mat/index> (дата обращения: 15.01.2025).

⁵ Интегральный рейтинг социально-экономического положения регионов Российской Федерации по итогам 2023 года. ТОП-35. – URL: <http://civilfund.ru/mat/view/156> (дата обращения: 15.01.2025).

социально-экономической ситуации в субъектах РФ. Его построение основывается на сопоставлении и интеграции показателей, которые характеризуют и во многом определяют экономическое положение регионов: показатели масштаба экономики, эффективности экономики, показателей бюджетной и социальной сфер⁶.

Нельзя не отметить работу Е. В. Васильевой, которая заложила в основу рейтинга регионов социально-психологический аспект. В своей работе автор акцентирует внимание на таких паттернах социально-психологического потенциала региона, как «эмоциональный стресс», «адаптивность в социуме», «гендерное неравенство», «социально-психологическое здоровье» и др. [18, с. 34].

Приведенные примеры – лишь малая часть имеющегося разнообразия рейтингов. Их разнообразие во многом обусловлено наличием сложностей в применении единого подхода к рейтингованию регионов, так как каждый вариант расчета предполагает ряд допущений, которые требуют дальнейшей проверки [19, с. 49].

На сегодняшний день более 40 организаций в нашей стране проводят рейтинговые исследования на ежегодной основе. По состоянию на 2022 год был составлен перечень рейтингов, пригодных для использования в стратегическом планировании, который насчитывал ТОП-17 рейтингов, авторами которых являлись такие известные агентства и организации, как РИА Рейтинг, Национальное рейтинговое агентство, Агентство стратегических инициатив (АСИ), Минэкономразвития России, Лаборатория политических исследований НИУ «Высшая школа экономика» и другие⁷. При этом подсчитать точное количество рейтинговых систем, существующих и используемых на данный момент для изучения статусов субъектов РФ, не представляется возможным. Так, еще по состоянию на 2016 год было зафиксировано порядка 45 рейтинговых систем [20, с. 4]. Вместе с тем, представляется возможным анализ оснований для построения основных рейтинговых систем. Условно можно выделить 9 основных блоков анализа деятельности региона: политическая ситуация, финансово-экономический аспект, социально-экономический и социокультурный блоки, научно-технический прогресс, инвестиционная привлекательность, оценка состояния сельхозпромышленности, информационная политика и прочие рейтинги [20, с. 5]. Как мы можем видеть, ни одно из этих оснований не затрагивает сферу анализа управленческих решений или кадрового руководящего состава региона.

Анализируя ТОП-17 рейтингов с точки зрения применимости в контексте государственного управления, внимание привлекают два рейтинга.

1. «Национальный рейтинг Губернаторов» (Центр информационных коммуникаций «Рейтинг»). Рейтинг основывается на экспертных оценках результативности и достижения поставленных перед главами субъектов задач. Методологической основой рейтинга является метод синектики У. Дж. Гордона, представляющий собой улучшенную версию методики мозгового штурма. При этом, помимо привлечения экспертов к опросу, поощряется и привлечение людей широкого круга специализации (в т.ч. обычных граждан). Отличительной особенностью метода является не просто оценка успешности, но и приведение конкретных аргументов той или иной оценки респондента. Среди уязвимых мест данного рейтинга – отсутствие единых критериев оценки и излишняя субъективность самой методики.

2. «Рейтинг эффективности управления в субъектах РФ» (Агентство политических и экономических коммуникаций (АПЭК) и Лаборатория политических исследований НИУ «Высшая школа экономика»). В рейтинге анализу подлежат три основных блока: политико-управленческий, социальный и финансово-экономический. В качестве модели расчета используется анализ экспертных оценок, а также математический анализ объективных показателей по блокам (бюджет региона, средняя продолжительность жизни и др.)

Нужно отметить, что в части применения метода экспертных оценок при формировании рейтинга необходимо учитывать вероятность погрешности в алгоритме расчета, так как имеет место чрезмерная значимость экспертных мнений [21, с. 100].

Таким образом можно констатировать, что существует определенная тенденция к оценке и рейтингованию субъектов РФ, исходя из общего показателя степени благосостояния граждан и состояния региона в целом. Но как видно из приведенных нами примеров, варианты рейтингов направлены на оценку статистических показателей, которые уже являются результатом принятия управленческих решений, а не их предпосылкой.

В связи с этим, говоря о степени развития региона, мы считаем необходимым фокусировать внимание на выраженности личностно-профессиональных ресурсов руководителей региона для оценки их актуальной и потенциальной эффективности в контексте принятия решений. Известное утверждение П. Друкера «нет стран слаборазвитых, есть только плохо управляемые» можно применить и по отношению к отдельным регионам страны. Во многом именно от личностно-профессиональных качеств управленцев зависит качество управления, а значит и социально-экономическое благополучие регионов.

⁶ Интегральный рейтинг социально-экономического положения регионов Российской Федерации по итогам 2023 года. ТОП-35. – URL: <http://civilfund.ru/mat/view/156> (дата обращения: 15.01.2025).

⁷ Российские рейтинги и ранкинги регионов, рекомендуемые для использования в стратегическом планировании. – URL: <https://stratplan.ru/UserFiles/Files/Russian%20regions%2020231114.pdf> (дата обращения: 15.01.2025).

Актуальность создания нового рейтинга, учитывающего качественные характеристики управленческого состава региона, определяется, с одной стороны, возможностью опираться на фигурирующие в нем данные при расчете уже существующих или способных появиться в будущем рейтингов социально-экономического положения регионов, а с другой – потенциальной необходимостью управлять качеством формируемых кадровых резервов федерального уровня.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Основным преимуществом рейтинга как метода управления является его стимулирующая функция. В частном случае решения задачи по повышению качества кадрового резерва рейтинг может являться, по сути, инструментом обратной связи для субъектов выдвижения кандидатов в резерв, которым в наглядной форме демонстрируется потенциальная ценность определенных показателей, критериев, коэффициентов, учитываемых федеральным центром.

Репрезентативность рейтинга зависит во многом от качества и количества выдвигаемых кандидатов, о чем еще будет сказано ниже. Таким образом, механизм рейтинга должен подразумевать определенную методику расчета, которая будет обеспечивать высокое место в рейтинге тем субъектам выдвижения, которые направляют в резерв (а) достаточное количество (б) наиболее перспективных претендентов.

В итоге это позволит комплексно решать существующие проблемы формирования и использования федерального резерва, а также иные проблемы в сфере кадров, а именно:

– стимулировать к выдвижению в резерв действительно наиболее перспективных потенциальных руководителей;

– создать и использовать общую базу данных для подбора кадров под конкретные запросы ФОИВа, региона или федерального центра;

– отслеживать в динамике кадровую ситуацию по стране с точки зрения качественной обеспеченности кадрами управления и их распределения по регионам.

Для решения данных задач целесообразно использовать базовую методологию личностно-профессиональной диагностики факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС (далее – ФОИР), ядром которой выступает опросник «Оценка управленческого потенциала» (далее – ОУП, автор д.п.н., проф. Ю. В. Синягин), применяющийся для целей формирования резервов и работы с руководителями с 2014 года [22, с. 5]. Он также применялся при оценке претендентов в федеральный резерв управленческих кадров в 2022 году.

Опросник ОУП включает ряд шкал, описывающих профессионально важные для руководителя качества, в совокупности составляющие целостный личностно-профессиональный профиль, и помогает определить уровень сформированности управленческого потенциала и управленческой готовности респондента.

Проведенные исследования показали, что ряд шкал опросника позволяет дифференцировать руководителей различного управленческого уровня (рисунок 1).

Как видно из рисунка, шкалы ОУПа наглядно отражают разницу в профилях руководителей разного уровня управления. Благодаря этому результаты разных выборок респондентов можно сопоставлять как между собой, так и в сравнении с определенным уровнем управления (группами сравнения, основанными на национальных выборках руководителей).

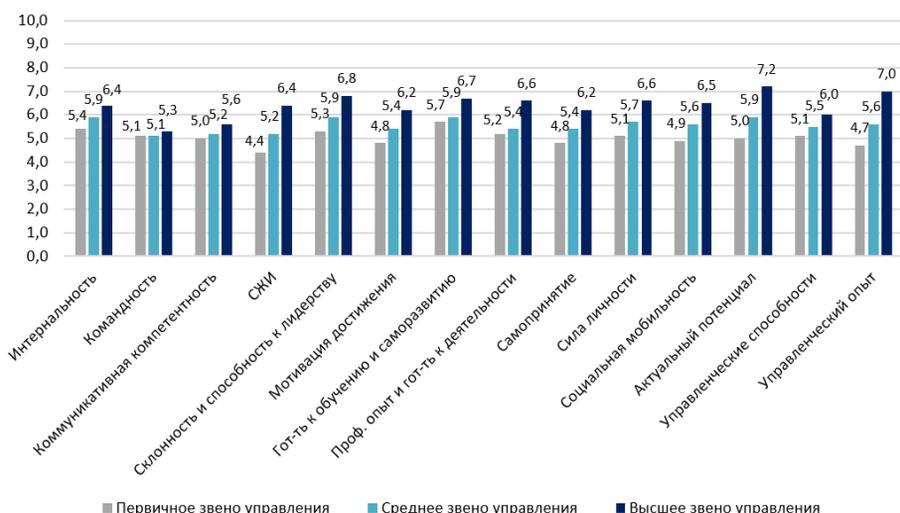


Рисунок 1 – Выраженность шкал ОУП у руководителей разного уровня управления (n – 8309, Шебураков И. Б., 2022)

Figure 1 – Expression of Management capacity questionnaire scales among managers of different management levels (n – 8309, Sheburakov I. B., 2022)

На основе ОУП может быть получен интегральный показатель «потенциала управленческой готовности» (или управленческого потенциала). Стоит подчеркнуть, что «управленческая готовность» является характеристикой, определяющей степень соответствия имеющихся личностно-профессиональных и управленческих ресурсов относительно конкретного профиля должности или группы должностей, в то время как «потенциал управленческой готовности» отражает степень выраженности тех или иных личностно-профессиональных характеристик в целом и их соответствие определенному уровню управления [23, с. 40]. Чем более высоким является уровень управленческого потенциала, тем с большей вероятностью руководитель будет успешно справляться не только с управленческой деятельностью как таковой, но и с управленческой деятельностью на более высоком уровне управленческой иерархии. Таким образом, управленческий потенциал определяется как потенциальная возможность успешно реализовать себя в управленческой деятельности [23, с. 40]. Именно в связи с этим и было выбрано наименование рейтинга – «Рейтинг управленческого потенциала», что обуславливается стремлением учитывать в таком рейтинге потенциальную возможность региональных чиновников успешно осуществлять управленческую деятельность как таковую, безотносительно их отраслевой компетентности или компетентности в конкретной профессиональной сфере деятельности. Последнее хоть и возможно, но, во-первых, ближе к понятию управленческой готовности, во-вторых, представляет сложности с точки зрения получения сопоставимых и релевантных данных на необходимой выборке руководителей в масштабах страны.

Говоря о показателе управленческого потенциала, стоит отметить, что он также позволяет дифференцировать различия между уровнями управления. Данную тенденцию мы можем увидеть, сравнив средние значения управленческого потенциала, полученные по результатам методики ОУП для руководителей трех уровней управления

(рисунок 2). Несмотря на то, что существуют области пересечения данных значений, мы так или иначе прослеживаем общую тенденцию к росту управленческого потенциала относительно роста управленческого уровня руководителей. В этой связи стоит отметить, что сравнение показателей конкретного руководителя или средних значений показателя потенциала по группе руководителей с границами средних значений того или иного управленческого уровня достаточно наглядно отражает выраженность их совокупных личностно-профессиональных ресурсов в контексте управленческой деятельности.

Таким образом, необходимо отметить, что показатели управленческого потенциала, измеряемые методикой ОУП, валидизированы относительно такого внешнего критерия оценки, как «уровень управленческой должности» (уровень управления). В основе же отнесения руководителей к определенному уровню управления лежит классификатор управленческих должностей, разработанный на ФОИР.

Проведение личностно-профессиональной диагностики на многотысячных группах респондентов, а также широкая апробация классификатора должностей (более 90 000 руководителей по состоянию на 2024 г.), показали диагностическую способность применяемых инструментов к дифференциации руководителей различных уровней управления. Таким образом, можно утверждать, что чем выше показатель управленческого потенциала руководителя, тем с большей вероятностью он успешно справится как с более высокой управленческой должностью, так и с управленческой деятельностью в целом [24, с. 148].

При этом необходимо отметить, что разработанный и обоснованный на ФОИР классификатор управленческих должностей не только релевантно соответствует традиционно выделяемым в практике менеджмента и в теории управления уровням управления, но и в целом соответствует идее уровней федерального резерва управленческих кадров (таблица 1) [25, с. 104].

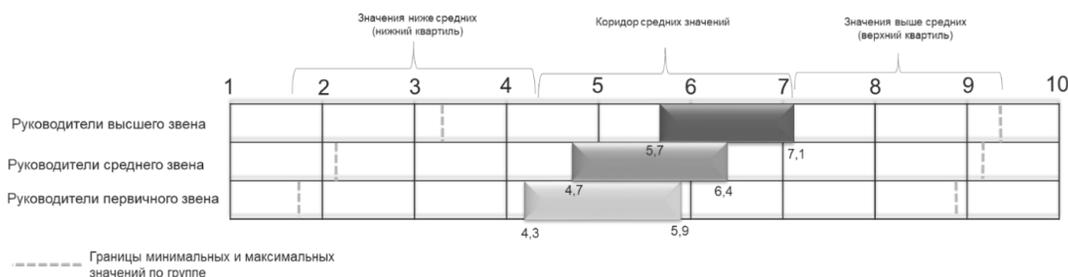


Рисунок 2 – Границы средних значений потенциала управленческой готовности по результатам методики ОУП для руководителей трех уровней управления: первичное, среднее и высшее звено (n – 8309, Шебураков И. Б., 2022)

Figure 2 – The boundaries of the average values of the potential of managerial readiness according to the results of the Management capacity questionnaire methodology for managers of three management levels: primary, middle and top management (n – 8309, Sheburakov I. B., 2022)

Таблица 1 – Уровни управленческих должностей в соответствии с Классификатором ФОИР и их соответствие уровням резерва

Table 1 – Management positions levels in accordance with the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources Classifier and their correspondence to reserve levels

Ступени управленческой карьеры	Уровни управления	Управленческие звенья	Уровень федерального резерва управленческих кадров
11	5	3 Руководители высшего управленческого звена	Высший резерв
10			
9			
8	4		
7			
6	3	2 Руководители среднего управленческого звена	Базовый резерв
5			
4	2		
3			
2			
1	1	1 Руководители первичного управленческого звена	Перспективный резерв

Как можно видеть из представленной таблицы, в тот или иной уровень федерального резерва управленческих кадров должны входить участники, претендующие на замещение в порядке служебного роста соответствующего уровня управления. В дальнейшем при построении рейтинга управленческого потенциала субъектов РФ нами была использована именно градация уровней управления в соответствии с классификатором управленческих должностей ФОИР.

Выборкой для создания рейтинга управленческого потенциала субъектов РФ стали кандидаты, прошедшие личностно-профессиональную диагностику в рамках формирования федерального резерва управленческих кадров в 2022 году.

Состав федерального резерва управленческих кадров вполне репрезентативно отражает состояние кадров управления, т.к., с одной стороны, при каждом обновлении резерва (на практике, как правило, раз в два года) предоставляет возможность направить в резерв достаточно большую по численности группу своих представителей (до 36 человек от каждого из субъектов выдвижения (субъектов РФ или ФОИВов) – по 12 человек в каждый из трех уровней резерва), так и предполагает направление в резерв действительно лучших представителей из числа управленцев.

Федеральный резерв управленческих кадров в современном виде формируется на основании Указа Президента РФ от 13.12.2012 № 1653. В соответствии с порядком его формирования резерв состоит из трех уровней: высшего, базового и перспективного⁸.

Главной целью создания и использования резерва управленческих кадров является повышение управленческой и профессиональной компетенций участников резерва, повышение качества кадрового состава в системе государственного управления, а также создание «пула талантов» на госслужбе.

По состоянию на 7 декабря 2022 года в федеральный резерв управленческих кадров было включено 1150 человек (таблица 2)⁹.

На протяжении всей работы с резервом подходы и технологии взаимодействия с ним постоянно совершенствовались. Можно выделить ряд важных функций, реализуемых в рамках программы формирования и подготовки федерального резерва. В первую очередь это реализация программы подготовки. Многие субъекты формирования резерва рассматривают возможность участия своих представителей в программах подготовки высшего, а также базового и перспективного резервов как существенную возможность качественного обучения кадров управления за счет федерального бюджета. Во-вторых, включение в состав федерального резерва, как правило, рассматривается и самими участниками, и направляющей стороной как факт признания заслуг того или иного руководителя и как соответствующее поощрение.

Однако, на наш взгляд, остаются нерешенными ряд существенных проблем (о чем косвенно свидетельствуют в т.ч. и результаты полученного рейтинга).

⁸ Федеральный резерв управленческих кадров. – URL: <https://gossulzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 14.01.2025).

⁹ Там же.

Таблица 2 – Численность федерального резерва управленческих кадров (на 7 декабря 2022 г.)
Table 2 – Number of federal reserve management personnel (as of December 7, 2022)

Состав резерва	Высший уровень	Базовый уровень	Перспективный уровень
Представители федеральных органов исполнительной власти	83	78	103
Представители субъектов Российской Федерации	400	234	192
Представители государственных корпораций и организаций	27	28	5

Во-первых, слабо реализуются мероприятия по управлению карьерой участников резерва и их использованию для назначений на вышестоящие должности [26, с. 19]. Информация о назначаемости из резерва либо не собирается (т.е. по факту отсутствует), либо не доводится до заинтересованных лиц, в т.ч. самих участников резерва.

Во-вторых, у субъектов выдвижения в резерв, включая и регионы, отсутствуют действенные стимулы для направления в резерв действительно «лучших из лучших». Существует вероятность того, что как минимум часть субъектов выдвижения избегает представлять в резерв наиболее сильных руководителей из-за опасений попадания их в общую базу данных и рисков последующего переманивания в другие структуры. Но даже в большей степени этому может мешать высокая занятость наиболее потенциальных руководителей, которая не позволяет отвлекаться на различные развивающие мероприятия, в т.ч. на учебу.

В то же время представляется, что идея формирования федерального резерва управленческих кадров заключается, в первую очередь, в создании механизмов управления кадровым составом со стороны федерального центра, а также для решения кадровых задач федерального уровня. При этом не отрицается актуальность усиления ресурсов регионов и отдельно взятых ФОИВов, а также госкорпораций посредством доступа к общей базе управленческих кадров (на принципах взаимного обмена) или благодаря возможности подготовки собственных руководителей за счет федеральной программы.

В процессе разработки методики расчета рейтинга управленческого потенциала были проанализированы результаты лично-профессиональной диагностики 1186 руководителей из 80 регионов. Несмотря на то, что регион мог представить до 36 человек для включения в резерв, 26 субъектов РФ (32,5%) представило менее 10 человек. Говоря о представленности руководителей по уровням управления, необходимо отметить, что большую представленность в рамках оценки имеют первичный и средний уровни управления.

Руководителей высшего управленческого звена представили для включения в резерв только 22 субъекта РФ (27,5%).

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Главное требование к общей структуре рейтинга – максимальная простота и доступность при условии наибольшей сходимости ожидаемых и фактических результатов¹⁰. При создании методики построения рейтинга не использовались экспертные оценки. С одной стороны, это несколько сужает множество показателей, но с другой – обеспечивает высокий уровень достоверности полученных данных за счет нивелирования ошибок субъективного суждения и предвзятости.

В пилотном формате (в качестве эксперимента) расчет рейтинга проводился тремя способами.

1. На основе средних значений управленческого потенциала по группе руководителей – представителей субъектов РФ (рейтинг_1). Основным допущением данного подхода является тезис о том, что вне зависимости от уровня резерва, на включение в который претендуют кандидаты, учитывается только значение их управленческого потенциала. Чем больше кандидатов от одного субъекта РФ (предположительно «лучших из лучших») с наиболее высоким управленческим потенциалом, тем более высоким управленческим потенциалом характеризуется регион в целом.

2. На основе средних значений управленческого потенциала по группе руководителей – представителей субъектов РФ с учетом числа направленных кандидатов по уровням резерва (рейтинг_2). В зависимости от численности представленных кандидатов средние значения управленческого потенциала корректировались за счет использования коэффициентных значений. Использование данного подхода было направлено на нивелирование недостатков, заложенных в первом подходе. Так, при использовании первого подхода субъекты РФ будут заинтересованы представлять в резерв преимущественно кандидатов из числа руководителей высшего звена, т.к. у последних, с большей

¹⁰ Энциклопедия рейтингов: экономика, общество, спорт / А. М. Карминский, А. А. Полозов, С. П. Ермаков. М. : Экономическая газета, 2011. 349 с.

вероятностью, будет идентифицирован более высокий уровень управленческого потенциала. Таким образом, в последующем представление кандидатов в базовый и, тем более, перспективный уровень резерва может быть минимизировано. Более того, для получения наивысшего показателя достаточно будет направить в резерв минимальное число претендентов, но с прогнозируемо наиболее высоким уровнем потенциала. Второй подход стимулирует субъектов выдвижения резерва представлять максимум кандидатов (в пределах квоты из 12 человек) в каждый уровень резерва. При этом представлять кандидатов с наиболее высоким потенциалом, в т.ч. потенциалом карьерного роста.

3. На основе средних значений управленческого потенциала по группе руководителей – представителей субъектов РФ каждого уровня резерва (три отдельных рейтинга – рейтинг_3). Данный вариант рейтинга схож по структуре подсчета с первым вариантом, однако позволяет детально проанализировать состояние каждого из трех уровней резерва, формируемых субъектом РФ. С одной стороны, подобный анализ может стать

основой для кадровой аналитики региона и дать общую картину о качественном (с точки зрения планируемых целевых должностей) и количественном соотношении руководителей различных уровней в субъекте РФ. С другой стороны, данный вариант рейтинга наглядно демонстрирует «проседающие» уровни резерва, что может побудить субъект РФ сфокусироваться на развитии руководителей соответствующего уровня.

Ниже в таблице 3 представлен сравнительный анализ трех использованных способов рейтингования субъектов РФ по показателю управленческого потенциала.

Следует отметить, что в принципе не существует абсолютно объективных рейтингов, ставящих всех участников ранжирования в полностью равные условия. Основная задача рейтинга – стимулировать ранжируемых к определенным действиям на основе использования понятных и в достаточной степени обоснованных правил. Поэтому могут рассматриваться и использоваться и другие варианты расчета рейтинга, которые также будут иметь свои «плюсы» и свои недостатки (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ трех способов построения рейтинга
Table 3 – Comparative analysis of three methods of rating construction

Вариант рейтинга	+	–
Рейтинг_1	стимулирует субъекты выдвижения направлять в резерв наиболее «сильных» руководителей и не направлять заведомо «низко потенциальных»	– субъекты выдвижения могут стараться направлять в резерв немногих наиболее «сильных» руководителей, пренебрегая задачей направить необходимое число претендентов в каждый уровень резерва (квота – 12 человек); – в резерв могут направляться только руководители высшего звена, т.к. с учетом их опыта и компетенций вероятность получения наиболее высоких средних оценок по потенциалу управленческой готовности будет максимальной*
Рейтинг_2	стимулирует направлять в резерв не только самых «сильных» руководителей, но и стараться представить количество претендентов, соответствующих установленным квотам (до 12 человек в каждый уровень резерва)	разные субъекты выдвижения в силу разной абсолютной численности руководителей будут находиться в неравных условиях (например, «Московской области» проще направить в каждый уровень резерва по 12 сильных руководителей, нежели «Магаданской области»**)
Рейтинг_3	отражает более детальную картину кадрового состава субъекта выдвижения в разрезе уровней резерва (и качества руководителей на разных уровнях управления)	не позволяет определить конкретное место субъекта выдвижения в рейтинге; места в рейтинге могут противоречить друг другу (например, в рейтинге высшего резерва это может быть 1-й квартиль, а в базовом 4-й или наоборот)

*Частично проблема может быть снята, если рассчитывать отдельно рейтинг регионов по каждому из трех уровней управления (отдельно рейтинг управленческого потенциала руководителей первичного, отдельно – среднего и отдельно – высшего звена), что отчасти решено в рейтинге 3.

**Частично проблема может быть снята путем установления обязательных квот по представлению числа кандидатов в резерв (например, для «Московской области» – до 12 человек, а для «Магаданской области» – до 3 человек). При этом не рекомендуется ограничивать число претендентов, т.к. это может искусственно снижать возможности для регионов направить своих представителей на федеральную программу подготовки резерва (т.е. для получения максимального коэффициента малочисленный регион должен направить не менее 3 человек, но имеет право направить и 12).

Как указывалось выше, в случае подсчета рейтинга с учетом количества кандидатов от региона (рейтинг_2) в расчет был включен коэффициент в зависимости от количества участников, представленных в резерв. Сами значения коэффициентов могут меняться в зависимости от решаемых рейтингом задач. Ниже представлен возможный вариант использования соответствующих коэффициентов (таблица 4), полученный эмпирическим путем. Данные коэффициентные значения, с одной стороны, будут стимулировать направлять

в каждый из уровней резерва наибольшее количество наиболее перспективных кандидатов. С другой стороны, при использовании таких коэффициентных значений невозможно кардинально изменить место в рейтинге (подняться из нижней строчки в верхнюю), но можно получить несколько дополнительных «десятых балла», что может позволить за счет количества достойных кандидатов подняться на несколько ступеней выше или даже перейти в следующую более высокую страту в рейтинге.

Таблица 4 – Принцип присвоения коэффициента в зависимости от количества кандидатов каждого уровня управления

Table 4 – The principle of assigning a coefficient depending on the number of candidates at each level of management

Количество человек, направленных в резерв (в пределах квоты)	Значение коэффициента
0	Нижняя граница диапазона средних значений для конкретного уровня резерва (см. пример на рисунке 2)
1–3	1
4–6	1,025
7–9	1,05
10+	1,075

При этом при использовании каждого из рассматриваемых вариантов рейтингов регионы в целом находятся в потенциально равных условиях с точки зрения возможности получения баллов. В случае первого и третьего варианта рейтинга решающим фактором, потенциально влияющим на рейтинг региона, является средний уровень управленческого потенциала кандидатов, направляемых в резерв (в третьем варианте – отдельно по каждому уровню резерва соответственно). В случае со вторым способом подсчета

рейтинга критерий среднего потенциала кандидатов сохраняется, но также учитывается количество представляемых кандидатов, которое регулируется регионом самостоятельно. При этом квоты по количеству у всех регионов одинаковые (в дальнейшем, как было указано выше, могут меняться).

В целях проверки обоснованности способов подсчета вариантов рейтинга была проведена статистическая обработка с использованием коэффициента корреляции Спирмена (таблица 5).

Таблица 5 – Расчет коэффициента корреляции Спирмена
Table 5 – Calculation of Spearman’s Correlation Coefficient

Сравниваемые показатели	Количество регионов	Spearman – R	p-level
Рейтинг_1 & Рейтинг_2 & Рейтинг_3	80	0,846	0,00000

Показатель коэффициента корреляции Спирмена имеет значение 0,846, что соответствует высокому уровню тесноты взаимосвязи трех рейтингов. Данная корреляционная связь является статистически значимой ($p < 0,0000$). Это означает, что все три варианта подсчета хорошо сопрягаются между собой и могут применяться для рейтингования субъектов выдвижения в резерв. Несмотря на различающиеся критерии, лежащие в основе подсчетов разных вариантов рейтинга, они дают четкую дифференциацию с точки зрения выраженности управленческого потенциала региона в целом

относительно других субъектов РФ, если регионы, например, разбить на три группы: лидеры (насыщенный зеленый цвет), середняки (светло-зеленый цвет), аутсайдеры (песочный цвет).

Итоги рейтингового распределения в соответствии с расчетами способом 1, 2 и 3 представлены в таблице 6. Цветовая градация соответствует определенной степени выраженности итогового показателя рейтинга (высокий, средний или базовый). Распределение по группам производилось с помощью методов квартильного анализа внутри каждого варианта рейтинга.

Также регионы были отсортированы по степени выраженности управленческого потенциала (потенциала управленческой готовности). Таким образом, в рейтинге представлены три условные группы регионов:

- «лидеры» (первая десятка рейтинга);
- «средняки» (середина рейтинга);

– «аутсайдеры» (последние десять регионов в рейтинге).

В целях соблюдения этических принципов проведения исследования в рейтинге раскрыты названия только тех регионов, которые попали в ТОП-10. Наименования остальных регионов в рейтинге зашифрованы условными обозначениями (Регион_порядковый номер в рейтинге).

Таблица 6 – Рейтинг управленческого потенциала субъектов РФ (n=80)

Table 6 – Rating of the management potential of the subjects of the Russian Federation (n=80)

Место в рейтинге	Регион	Рейтинг_1	Рейтинг_2	Рейтинг_3 (по трем уровням резерва)						Общее число кандидатов от региона
				Высший	Кол-во кандидатов в резерв	Базовый	Кол-во кандидатов в резерв	Перспективный	Кол-во кандидатов в резерв	
1	Севастополь	6,67	6,40	6,70	3	7,10	3	5,40	1	7
2	Кемеровская область – Кузбасс	6,67	6,09	7,30	4	6,00	1	4,80	1	6
3	Свердловская область	6,48	6,90	5,80	3	7,30	1	7,60	1	5
4	Республика Башкортостан	6,48	6,60	6,60	10	7,30	2	5,40	2	14
5	Томская область	6,43	6,44	6,80	5	6,50	4	5,70	3	12
6	Ямало-Ненецкий автономный округ	6,43	5,53	5,30	1	7,00	2		0	3
7	Московская область	6,34	5,81	6,30	8	6,50	3		0	11
8	Республика Карелия	6,33	5,48	6,50	7	5,30	1		0	8
9	Республика Ингушетия	6,24	6,55	5,20	2	8,00	1	6,30	5	8
10	ХМАО -- Югра	6,24	5,76	6,70	14	5,50	8		0	22
30	Регион 30	5,84	6,09	6,2	7	5,53	7	5,8	4	18
31	Регион 31	5,82	5,4	5,8	6	5,6	5	4,5	2	13
32	Регион 32	5,79	5,95	5,6	4	5,5	2	6,6	2	8
33	Регион 33	5,79	5,69	6,8	10	4,6	3	4,9	8	21
34	Регион 34	5,77	6,09	5,7	6	5,3	5	7,0	2	13
76	Регион 76	5,00	4,97	5,20	12	4,80	6	4,40	2	20
77	Регион 77	4,96	4,98	3,60	1	4,80	7	6,30	2	10
78	Регион 78	4,94	4,89	5,60	2	5,10	9	3,70	2	13
79	Регион 79	4,81	4,55	5,40	5	4,50	2	3,60	2	9
80	Регион 80	4,30	4,30	4,70	1	3,90	1		0	2

Условные обозначения в таблице:

	– высокий уровень выраженности потенциала управленческой готовности
	– средний уровень выраженности потенциала управленческой готовности
	– базовый уровень выраженности потенциала управленческой готовности

Как видно из таблицы, рейтинговое распределение практически идентично у всех регионов при его расчете разными способами. Изменение места в рейтинге в зависимости от способа расчета может быть обусловлено тем, что в части регионов кандидаты разного уровня либо представлены в меньшей степени, либо не представлены вовсе.

Анализируя уровень выраженности управленческого потенциала, можно выделить контрастные группы регионов. В верхний ТОП-10 рейтинга попали такие регионы, как Севастополь, Кемеровская область, Свердловская область, Республика Башкортостан, Томская область, Ямало-Ненецкий автономный округ, Московская область, Республика Карелия, Республика Ингушетия и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра.

Интересно сравнение результатов представленного рейтинга с уже известными и опубликованными в открытых источниках рейтингами. Так, например, по исследованию Выставочного научно-исследовательского центра, который в 2023 году предложил свой рейтинг событийного потенциала регионов, Свердловская область и Республика Башкортостан занимают второе и третье место. Эти регионы вышли в ТОП за счет своих высоких показателей в области туризма и ивент-индустрии¹¹. Ямало-Ненецкий автономный округ попадает в ТОП-10 сразу нескольких рейтингов: Интегральный рейтинг социально-экономического положения регионов Российской Федерации (2024 год)¹², рейтинг социально-экономического положения регионов (Центр экономических исследований РИА Новости, 2024 год)¹³. В последний рейтинг, помимо прочих, входят также Свердловская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра и Московская область.

Интересно, что регионы, попавшие в последнюю десятку представленного рейтинга, также находятся в числе аутсайдеров в рейтинге социально-экономического положения регионов.

При этом такие крупные регионы, как Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край также не вошли в первую десятку рейтинга управленческого потенциала.

Можно выделить три основных причины низких значений ряда субъектов РФ, попавших в категорию аутсайдеров в текущем варианте расчета рейтинга управленческого потенциала:

1) регион намеренно избегает направлять в резерв наиболее «сильных» руководителей в текущей ситуации;

2) в регионе действительно меньше возможностей (по сравнению с другими регионами)

для выдвижения в резерв наиболее достойных кандидатов;

3) в регионе отсутствуют или не развиты практики оценки и, соответственно, не применяются инструменты предварительного отбора в федеральный резерв, а решения о выдвижении в резерв принимаются кулуарно или ситуативно.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

С точки зрения практической значимости полученных результатов разработка рейтинга регионов может быть полезна в качестве стимула для субъектов РФ к участию в подобных диагностических мероприятиях. Более того, учитывая некоторый «соревновательный» характер рейтинга, это может побуждать глав регионов выбирать для направления в резерв наиболее достойных кандидатов разных уровней управления для получения более высоких значений управленческого потенциала региона в целом. Это позволит сделать резервы работающим кадровым инструментом: привлекать в резерв наиболее талантливые управленческие кадры, стимулировать регионы направлять в резерв лучших, а не использовать их исключительно в пределах своей территории.

Для региональных кадровых служб данные рейтинга будут полезны с точки зрения возможности получения более развернутой аналитики состояния управленческого потенциала региона в целом, по каждому из уровней резерва, а также по конкретным персоналиям (например, их карьерному потенциалу). На основе полученных результатов с учетом выраженности отдельных личностно-профессиональных ресурсов кандидатов и участников резерва также возможна разработка наиболее подходящих и адаптация существующих программ обучения, направленных на развитие тех управленческих компетенций, которые востребованы в конкретном регионе.

В случае необходимости методология оценки позволяет получить данные не только по уровню развития управленческого потенциала, но и по уровню развития отдельных личностно-профессиональных качеств как в разрезе субъектов РФ/ФОИВов, так и в разрезе отдельных руководителей. При этом наличие норм, полученных на значительной выборке, позволяет определить соответствие выраженности тех или иных качеств уровню развития таких качеств у руководителей различных уровней управления (на основе профилей сравнения). Это позволяет сделать вывод как о наиболее сильных ресурсах участника оценки при сравнении с сопоставимой группой руководителей, так и о необходимости развития

¹¹ Восстановительный рост. Рейтинг событийного потенциала регионов России. 2023. – URL: <https://micemap.ru/wp-content/uploads/2024/01/reiting-sobytiinogo-potencziala-regionov-rossii-2023.pdf> (дата обращения: 14.01.2025).

¹² Фонд развития гражданского общества // Официальный сайт. – URL: <http://civilfund.ru/mat/index> (дата обращения: 14.01.2025).

¹³ РИА Новости. – URL: <https://ria.ru/20240610/rejting-1951838940.html> (дата обращения: 14.01.2025).

тех или иных качеств, в т.ч. при планировании выдвигания на вышестоящие должности.

Полученные результаты по трем вариантам рейтинга управленческого потенциала могут отражать как объективный уровень управленческого потенциала регионов, так и отношение регионов к формированию федерального резерва управленческих кадров.

Представленный рейтинг управленческого потенциала и методология его формирования с точки зрения полезности для субъектов выдвижения направлены на мотивацию к улучшению кадрового состава, заявляемого для формирования рейтинга субъекта, с целью повышения его престижа. Для общей статистики рейтинг будет полезен как инструмент детального анализа кадровых проблем региона, а также определения высокопотенциальных и «отстающих» субъектов – с целью внесения изменений в кадровую политику,

увеличения инвестиций, анализа человеческих ресурсов того или иного региона.

Отличительной особенностью представленного рейтинга является его специфика на стыке психологии и управления. Это сочетание позволяет комплексно оценивать конкретные аспекты региона (кадровый состав) через призму ресурсов и потенциала личности.

В перспективе возможен уход от рамок оценки управленческого потенциала субъекта РФ только за счет людей, находящихся в различных резервах. Возможен более широкий заход на рассмотрение общего интегрального рейтинга управленческого потенциала (география управленческого потенциала) среди участников, прошедших личностно-профессиональную диагностику по методологии ФОИР. Это позволит собрать больше статистики о кадровом потенциале каждого субъекта РФ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Синюк Т. Ю. Ретроспективный анализ методик рейтинговых оценок эффективности деятельности региональных властей РФ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. № 2. С. 228–235. EDN RXDSMR.
2. Taubenböck H., Reiter M., Dosch F., Leichtle T., Weigand M., Wurm M. (2021). Which city is the greenest? A multi-dimensional deconstruction of city rankings, *Computers, Environment and Urban Systems*, Volume 89, 101687. DOI <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2021.101687>. EDN SAHERT.
3. Francisco J. Goerlich, Ernest Reig (2021). Quality of life ranking of Spanish cities: A non-compensatory approach. *Cities*. Volume 109, 102979. DOI <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102979>.
4. Wang D., Du Z., Wu H. (2020). Ranking global cities based on economic performance and climate change mitigation. *Sustainable Cities and Society*. Volume 62, 102395. DOI <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102395>. EDN KDJJEM.
5. Akande A., Cabral P., Gomes P., Casteleyn S. (2019). The Lisbon ranking for smart sustainable cities in Europe, *Sustainable Cities and Society*. Volume 44, pp. 475–487. DOI <https://doi.org/10.1016/j.scs.2018.10.009>.
6. Zarghami, E., Fatourehchi, D. (2020). Comparative analysis of rating systems in developing and developed countries: A systematic review and a future agenda towards a region-based sustainability assessment. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120024. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120024>. EDN LQGJKZ.
7. Lnenicka M., Luterek M., Nikiforova A. (2022). Benchmarking open data efforts through indices and rankings: Assessing development and contexts of use. *Telematics and Informatics*, Volume 66, 101745. DOI <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101745>. EDN IRTIEF.
8. Панкратов А. А. Подходы к разработке рейтинга регионов России по уровню развития ИТ-индустрии // ИНТЕРКАРТО. ИНТЕРГИС. 2024. Т. 30, № 1. С. 193–207. DOI 10.35595/2414-9179-2024-1-30-193-207. EDN CFSNBI.
9. Karanina, E., Karaulov V., Tokareva P. (2024). Rating of Investment Potential of Regions and Their Digital Profiles // *E3S Web of Conferences*. 537. DOI 10.1051/e3sconf/202453702005. EDN UWTFAC.
10. Егорова А. И. Построения рейтинга регионов Российской Федерации по уровню воздействия на водные ресурсы // *Искусственные общества*. 2024. Т. 19, № 3. С. 3. DOI 10.18254/S207751800032384-1. EDN UIODWY.
11. Руденко Л. Г., Караулов В. М. Методика оценки инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в субъектах Российской Федерации // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2017. № 1-1. С. 231–241. EDN YHCVEL.
12. Петренко Л. Д. ESG-Трансформация и устойчивое развитие территорий // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2023. № 8-1 (83). С. 147–148. DOI 24412/2500-1000-2023-8-1-147-150. EDN KISPHC.
13. Berendeeva A. (2024). Applied aspects of Russian regions ESG-transformation // *Journal of regional and international competitiveness*. 5 (3), pp. 53–65. DOI 10.52957/2782-1927-2024-5-3-53-65. EDN HDYWTG.
14. Крошилин С. В., Медведева Е. И. Методика ранжирования федеральных округов по социально-экономическим показателям //

- Народонаселение. 2024. Т. 27, № 3. С. 85–97. DOI 10.24412/1561-7785-2024-3-85-97. EDN WUBVEN.
15. Казанцева Е. Г. Проблемы качества жизни населения: региональный аспект // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 3 (71). Ст. № 7101. EDN JNRLMD.
 16. Чазова И. Ю., Мухин А. А., Мухина И. А. Рейтинг регионов России по уровню вовлеченности населения в социально ориентированную деятельность // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024. № 3. С. 481–482. DOI 10.35634/2412-9593-2024-34-3-481-486. EDN DDAKEJ.
 17. Бочанов М. А. Перспективы применения системы социального рейтинга в современной российской политике // Власть. 2024. Т. 32, № 3. С. 91–93. DOI 10.24412/2071-5358-2024-3-91-93. EDN STSDJJ.
 18. Васильева Е. В. Социально-психологический потенциал регионов России: состояние и тенденции // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 27. С. 32–44. EDN QIWIWDH.
 19. Жихарева А. К. Возможные проблемы применения региональных рейтингов // Управленческое консультирование. 2019. № 10 (130). С. 49–50. DOI 10.22394/1726-1139-2019-10-49-60. EDN QEUVQX.
 20. Буренина И. В., Быль Е. А. Рейтинговая система оценки устойчивого развития территориальных субъектов: российский и мировой опыт // Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8, № 2 (33). С. 17. DOI 10.15862/99EVN216. EDN VZXCOJ.
 21. Лисова Е. В. Возможность создания единого методологического подхода к оценке уровня социального развития российских регионов // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (39). С. 93–101. DOI 10.24151/2409-1073-2023-3-93-101. EDN IEASKX.
 22. Синягин Ю. В. Опросник управленческого потенциала: история и новые возможности // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 2 (10). С. 5–10. EDN HNYULD.
 23. Синягин Ю. В. Управленческий потенциал и управленческая готовность: особенности оценки // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 3 (11). С. 39–46. EDN TJLLZE.
 24. Шебураков И. Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2019. Т. 6, № 2. С. 148–157. DOI 10.22363/2312-8313-2019-6-2-148-157. EDN SHEFPW.
 25. Шебураков И. Б., Татарина Л. Н. Кадровые резервы в Российской Федерации (Научные доклады: государственное управление). Москва : Дело РАНХиГС, 2021. 128 с. EDN QLSTDU.
 26. Комиссаров А. Г., Шебураков И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 19. DOI 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38. EDN CNIEGH.

REFERENCES

1. Sinyuk, T. Yu. (2015) Retrospective analysis of techniques ratings performance of Russian Federation regional authorities. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, (2), pp. 228–235. <https://elibrary.ru/rxdsmr>.
2. Taubenbock, H., Reiter, M., Dosch, F., Leichtle, T., Weigand, M., Wurm, M. (2021) Which city is the greenest? A multi-dimensional deconstruction of city rankings. *Computers, Environment and Urban Systems*, (89), 101687. <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2021.101687>. <https://elibrary.ru/sahert>.
3. Francisco, J. Goerlich, Ernest Reig (2021) Quality of life ranking of Spanish cities: A non-compensatory approach. *Cities*, (109), 102979. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102979>.
4. Wang, D., Du, Z., Wu, H. (2020) Ranking global cities based on economic performance and climate change mitigation. *Sustainable Cities and Society*, (62), 102395. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102395>. <https://elibrary.ru/kdjjem>.
5. Akande, A., Cabral, P., Gomes, P., Casteleyn, S. (2019) The Lisbon ranking for smart sustainable cities in Europe. *Sustainable Cities and Society*, (44), pp. 475–487. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2018.10.009>.
6. Zarghami, E., Fatourehchi, D. (2020) Comparative analysis of rating systems in developing and developed countries: A systematic review and a future agenda towards a region-based sustainability assessment. *Journal of Cleaner Production*, (254), 120024. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120024>. <https://elibrary.ru/lqgjkz>.
7. Lnenicka, M., Luterek, M., Nikiforova, A. (2022) Benchmarking open data efforts through indices and rankings: Assessing development and contexts of use. *Telematics and Informatics*, (66), 101745. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101745>. <https://elibrary.ru/irtief>.
8. Pankratov, A. (2024) Approaches to developing ratings of Russian regions by level of IT industry development. *InterCarto. InterGIS*, (30), pp. 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.intergis.2024.100003>.

- org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-193-207. <https://elibrary.ru/cfsnbi>.
9. Karanina, E., Karaulov, V., Tokareva, P. (2024) Rating of Investment Potential of Regions and Their Digital Profiles. *E3S Web of Conferences*, 537, 02005. <https://doi.org/10.1051/e3s-conf/202453702005>. <https://elibrary.ru/uwtfac>.
 10. Egorova, A. I. (2024) Constructing a rating of regions of the Russian Federation by the level of impact on water resources. *Artificial societies*, 19 (3), p. 3. <https://doi.org/10.18254/S207751800032384-1>. <https://elibrary.ru/uiodwy>.
 11. Rudenko, L. G., Karaulov, V. M. (2017) Infrastructure assessment methodology provide small businesses in the constituent entities of the Russian Federation. News of Tula State University. *Izvestia Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomiceskie i uridiceskie nauki*, (1-1), pp. 231–241. <https://elibrary.ru/yhcvcl>.
 12. Petrenko, L.D. (2023) ESG-Transformation and sustainable development of territories. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, no. 8-1 (83), pp. 147–148. <https://doi.org/24412/2500-1000-2023-8-1-147-150>. <https://elibrary.ru/kisphc>.
 13. Berendeeva, A. (2024) Applied aspects of Russian regions ESG-transformation. *Journal of regional and international competitiveness*, 5 (3), pp. 53–65. <https://doi.org/10.52957/2782-1927-2024-5-3-53-65>. <https://elibrary.ru/hdywtg>.
 14. Kroshilin, S. V., Medvedeva, E. I. (2024) The methodology of ranking federal districts by socio-economic indicators. *Narodonaselenie [Population]*, 27 (3), pp. 85–97. <https://doi.org/10.24412/1561-7785-2024-3-85-97>. <https://elibrary.ru/wubven>.
 15. Kazantseva, E. G. (2022) Problems of Quality of Life: regional aspect. *Regional economy and management: electronic scientific journal*, no. 3 (71). Article number 7101. <https://elibrary.ru/jnrlmd>.
 16. Chazova, I. Yu., Mukhin, A. A., Mukhina, I. A. (2024) Rating of Russian regions by the level of population involvement in socially-oriented activities. *Bulletin of Udmurt University. Economics and law*, (3), pp. 481–482. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-3-481-48>. <https://elibrary.ru/ddakej>.
 17. Bochanov, M. A. (2024) Prospects for the USE of the social rating system in modern Russian politics. *Vlast*, 32 (3), pp. 91–93. <https://doi.org/10.24412/2071-5358-2024-3-91-93>. <https://elibrary.ru/stsdjj>.
 18. Vasilyeva, E. V. (2013) Social and Psychological Potential of Russian Regions: Status and Trends. *Regional Economics: Theory and Practice*, (27), pp. 32–44. <https://elibrary.ru/qiwidth>.
 19. Zhikhareva, A. K. (2019) Possible problems with the USE of regional ratings. *Administrative consulting*, no. 10 (130), pp. 49–50. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-10-49-60>. <https://elibrary.ru/qeuvqx>.
 20. Burenina, I. V., Byl, E. A. (2016) Rating assessment system of sustainable territorial development of regions: Russian and international experience. *The Eurasian Scientific Journal*, 8 (2), p. 17. <https://doi.org/10.15862/99EVN216>. <https://elibrary.ru/vzxcoj>.
 21. Lisova, E. V. (2023) Possibility of creating a unified methodological approach to assessing the level of social development of Russian regions. *Economic and Social Research*, no. 3 (39), pp. 93–101. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2023-3-93-101>. <https://elibrary.ru/ieaskx>.
 22. Sinyagin, Yu. V. (2021) Management capacity questionnaire: history and new opportunities. *Personality: Resources and Potential*, no. 2 (10), pp. 5–10. <https://elibrary.ru/hnyyld>.
 23. Sinyagin, Yu.V. (2021) Managerial potential and managerial readiness: evaluation features. *Personality: Resources and Potential*, no. 3 (11), pp. 39–46. <https://elibrary.ru/tjllze>.
 24. Sheburakov, I. B. (2019) Reserves of managerial personnel in the Russian Federation as a tool for the development of personnel in the field of public administration. *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series Public administration*, 6 (2), pp. 148–157. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2019-6-2-148-157>. <https://elibrary.ru/shefpw>.
 25. Sheburakov, I. B., Tatarinova, L. N. (2021) Personnel reserves in the Russian Federation. (Scientific reports: public administration) Moscow, Publ. *DELO Publishing House of RANEPa*, 128 p. <https://elibrary.ru/qlstdu>.
 26. Komissarov, A. G., Sheburakov, I. B. (2024) Personnel reserves in the public administration system: experience and new meanings. *Public administration issues*, (1), p. 19. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38>. <https://elibrary.ru/cniegh>.

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ СУБЪЕКТА ФЕДЕРАЦИИ

А. Н. Литвиненко ^a, М. А. Подвойская ^b

^a Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации
(Санкт-Петербург, Россия)

^b Управление Министерства внутренних дел Российской Федерации по Красносельскому району
г. Санкт-Петербурга (Санкт-Петербург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В условиях нарастания демографического спада и экономических санкций все большее значение для экономики субъекта федерации имеют миграционные процессы. Целью данного исследования является структурный анализ влияния дифференцированных миграционных потоков на показатели экономической безопасности субъекта Российской Федерации.

Материалы и методы. Авторская методология базируется на использовании общенаучных методов анализа и сравнения, а также комплексного подхода для исследования миграции как сложного экономико-социального явления, исследованы факторы воздействия миграционных процессов на интересы региональной экономической системы. Эмпирическую базу исследования составили актуальные официальные и экспертные оценочные данные (в части неопубликованной информации, такие как ВРП (валовой региональный продукт), ВРП на душу населения и др. за последний год до выхода официальной отчетности).

Результаты. Авторы проводят исследование структурных дисбалансов на рынке труда, возникающих вследствие эмиграции высококвалифицированных молодых специалистов и привлечения низкоквалифицированной рабочей силы из ближнего зарубежья. На базе статистических данных проведен экономический анализ влияния миграционных потоков на соответствующие показатели экономической безопасности Ленинградской области. Предложены направления нормативного регулирования миграционной политики на уровне субъекта федерации, которые смогут положительно повлиять на состояние региональной экономической системы. Авторы считают необходимым совершенствовать социально-экономические условия жизни в субъекте федерации, повышать его привлекательность для молодых квалифицированных кадров в целях снижения эмиграционных настроений. Научная новизна настоящего исследования состоит в определении влияния дифференцированных миграционных потоков на экономическую безопасность субъекта федерации и формировании системы показателей экономической безопасности субъекта федерации, подверженной воздействию миграционных процессов.

Обсуждение. Проведенное исследование выявило необходимость уточнения текущих подходов к управлению региональной экономической безопасностью в части влияния на ее состояние миграционных потоков. Управление экономической безопасностью субъекта в рамках существующей Концепции миграционной политики не позволяет решить данные проблемы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономическая безопасность региона, эмиграция, иммиграция, маятниковая миграция, внутренняя миграция.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Литвиненко А. Н., Подвойская М. А. Система показателей влияния миграционных процессов на экономическую безопасность субъекта федерации // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 21–36. EDN LJLODJ.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Литвиненко Александр Николаевич – доктор экономических наук, профессор; Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации (198206, Россия, Санкт-Петербург,

© А. Н. Литвиненко, М. А. Подвойская

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ул. Летчика Пилотова, д. 1) – профессор кафедры экономической безопасности; lanfk@mail.ru. SPIN 9651-6422, ORCID 0000-0002-3269-6634, ScopusID 57189870611, ResearcherID U-9638-2018.

Подвойская Мария Анатольевна – Управление Министерства внутренних дел Российской Федерации по Красносельскому району г. Санкт-Петербурга (198205, Россия, Санкт-Петербург, ул. Авангардная, д. 35) – начальник отдела делопроизводства и режима; marijka_90@mail.ru. SPIN 5344-4766.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 06.02.2025; рецензия получена: 27.04.2025; принята к публикации: 19.07.2025.

RESEARCH ARTICLE

INDICATORS SYSTEM FOR ASSESSING THE IMPACT OF MIGRATION PROCESSES ON THE RUSSIAN FEDERATION CONSTITUENT ENTITY ECONOMIC SECURITY

A. N. Litvinenko ^a, M. A. Podvoiskaya ^b

^a Saint Petersburg University of the Ministry of the Interior Affairs of Russia
(Saint Petersburg, Russia)

^b Ministry of Internal Affairs of Russia for the Krasnoselsky district of Saint Petersburg
(Saint Petersburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The purpose of this study is a structural analysis of the impact of differentiated migration flows on the economic security of the region of the Russian Federation. The regional economic system, which is influenced by a significant number of internal and external factors, requires maintaining a certain level of economic security. In the context of the increasing demographic recession and economic sanctions, migration processes are becoming increasingly important for the region's economy. In order to form effective management tools, it is necessary to determine the specific impact of each migration flow on key indicators of economic security.

Materials and methods. The authors, using general scientific methods of analysis and comparison, as well as an integrated approach to studying migration as a complex economic and social phenomenon, studied the factors affecting migration processes on the interests of the regional economic system. Having based on the results obtained, and taking into account the functional areas of influence, threats to the economic security of the Leningrad Region were identified. Having based on statistical data, an economic analysis of the impact of migration flows on the relevant indicators of economic security of the Leningrad Region was conducted. The empirical basis of the study was made up of current official and expert assessment data (in terms of unpublished information, such as GRP, GRP per capita, etc. for the last year before the release of official reporting).

Results and conclusions. Having based on the results of the study, the authors proposed areas of regulatory regulation of migration policy at the level of the subject of the federation, which can positively affect the state of the regional economic system. The authors consider it necessary to improve the socio-economic living conditions in the region, aimed at increasing the attractiveness of the region for young qualified personnel in order to reduce emigration sentiments. The scientific novelty of this study is to determine the impact of differentiated migration flows on the economic security of the region and to form a system of indicators of the economic security of the region affected by migration processes.

Discussion. The conducted research revealed the necessity to clarify the current approaches to managing regional economic security in terms of clarifying the impact of migration flows on its state. Managing the economic security of a subject within the framework of the existing Migration Policy Concept does not allow to solve these problems.

KEYWORDS

Economic security of the region, emigration, immigration, pendulum migration, internal migration.

FOR CITATION

Litvinenko, A. N., Podvoiskaya, M. A. (2025) Indicators system for assessing the impact of migration processes on the Russian Federation constituent entity economic security. *Management Issues*, 19 (3), 21–36. <https://elibrary.ru/ljlodj>.

AUTHORS' INFORMATION

Alexander N. Litvinenko – Doctor of Economics, Professor; Saint Petersburg University of the Ministry of the Interior Affairs of Russia (198206, Russia, St. Petersburg, Pilyutova St., 1) – *Professor of the Department of Economic Security*; lanfk@mail.ru. SPIN 9651-6422, ORCID 0000-0002-3269-6634, ScopusID 57189870611, Researcher ID U-9638-2018.

Maria A. Podvoiskaya – Ministry of Internal Affairs of Russia for the Krasnoselsky district of St. Petersburg (198205, Russia, St. Petersburg, Avangardnaya st., 35) – *Head of the office work and regime department*; marijka_90@mail.ru. SPIN 5344-4766.

The authors declare that they have no conflict of interest.

The article was submitted: 06.02.2025; reviewed: 27.04.2025; accepted for publication: 19.07.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

На исходе первой четверти XXI века – вследствие геополитических изменений – Россия столкнулась с целым спектром не только социально-экономических проблем, но и с беспрецедентными демографическими и миграционными вызовами, связанными со снижением рождаемости, эмиграцией молодых высококвалифицированных специалистов, снижением миграционной привлекательности страны для традиционных стран-доноров.

В основе регулирования миграционных процессов лежит государственная миграционная политика, от эффективности которой зависит полноценное развитие страны [3], поскольку именно создание сбалансированной миграционной ситуации является основой обеспечения национальной безопасности посредством защиты рынка труда от неблагоприятных факторов и создания условий для поддержания межнационального мира [5]. При этом в каждый исторический период цель, формы привлечения иностранцев к труду и правила их привлечения имеют отличительные черты, при этом сам процесс имеет волнообразный характер [4].

Сегодня вопросам миграционной политики в России уделяется значительное внимание. Государственное регулирование миграции направлено на максимизацию её положительных эффектов, среди которых: перспективное улучшение воспроизводственных процессов населения, повышение интеллектуального потенциала, производство материальных ценностей, покрытие дефицита рабочей силы, исправление дисбаланса и структурной деформации на рынках труда, а также минимизация негативных эффектов в виде усиления криминализации экономики, маргинализации и социальной дифференциации населения, угрозы вывоза капитала и роста социальной нагрузки. Увеличение масштабов миграционных процессов требует постоянного мониторинга и корректировки основных направлений миграционной политики [1].

О кризисе миграционной мобильности, росте безработицы и ухудшении условий труда мигрантов, а также необходимости принятия

оперативных государственных мер, направленных на противодействие негативному сценарию развития ситуации на российском рынке труда с участием трудовых мигрантов, проведен научный анализ в статьях А. Д. Брагина, Н. С. Рязанцева [6], Г. Н. Очировой [7], С. В. Рязанцева [8]. Применение зарубежного опыта, основанного на возможностях в рамках оценки взаимосвязей между миграцией и социально-экономическим развитием [9], позволяет переосмыслить значимость движущих сил миграции [10]. Современные социально-экономические экосистемы необходимо формировать на основе устойчивого экономического развития и цифровизации всех процессов [11].

В таком «контексте анализа эффективная миграционная политика является производной от формулирования целей национального развития и методов их достижения. Однако на текущий момент концептуальные попытки найти место и роль, прежде всего, трудовой миграции, в стратегии развития новой России носят довольно схематичный и формальный характер» [12].

В течение 2024 года проходило внедрение законодательных инициатив по ввозу семей мигрантов и целевому набору трудовых мигрантов как приоритетным направлениям совершенствования миграционной политики. С 1 января 2025 года сокращены сроки временного пребывания иностранных граждан в России со 180 до 90 дней в год, ограничено количество регистрируемых на одного мигранта числа сим-карт. Широкою дискуссией вызвал законопроект, запрещающий принимать в российские школы детей мигрантов, не прошедших тестирование на знание русского языка.

В Государственной Думе рассмотрено более 20 законопроектов, имеющих отношение к миграционной теме, принято 12 законов, направленных на совершенствование миграционной политики и борьбу с нелегальной миграцией. Среди них можно отметить введение режима высылки незаконных мигрантов; создание реестра контролируемых лиц, не имеющих права находиться в нашей стране; ужесточение ответственности

за организацию нелегальной миграции; конфискацию денег, имущества и ценностей, полученных в результате организации незаконной миграции; повышение ответственности за подделку документов в целях организации незаконной миграции, а также запрет для посредников участвовать в приеме экзаменов у мигрантов. Миграционная политика должна не только учитывать, но отвечать на восприятие нелегальными мигрантами легитимности существующей иммиграционной системы [2].

На наш взгляд, все вышесказанное имеет большое значение для государства в целом, но для каждого региона будут значительные отличия ввиду существенных различий в направлении и масштабах миграционных потоков. В связи с этим важно уточнить влияние каждого миграционного потока на ключевые социально-экономические показатели и выработать либо скорректировать соответствующие инструменты миграционной политики.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области миграционных процессов и экономической безопасности, материалы международных и всероссийских научно-практических конференций. В ходе работы для выявления основных противоречий в области исследования и путей их преодоления были применены экономические методы познания.

Первоначальным этапом оценки динамики миграционных процессов стал анализ социально-экономической привлекательности субъекта федерации. Для оценки выделенных факторов влияния миграционных процессов применены соответствующие методы экстраполяции, статистического, структурного и корреляционного анализа. Результаты анализа ключевых показателей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Социально-экономическое положение Ленинградской области в 2018–2024 гг.

Table 1 – Socio-economic situation of the Leningrad region in 2018–2024

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Уровень безработицы, тыс. чел.	42,1	39,8	55,3	39,7	38,2	31,1	32,2
Уровень безработицы, %	4,1	3,9	3,1	3,2	3,3	2,7	2,8
Индекс потребительских цен, %	102,9	104,11	106,2	108,01	110,8	106,0	107,5
ВРП, млрд руб.	1147,64	1223,68	1238,64	1481,19	1658	1731,8	1766,4*
ВРП на душу населения, тыс. руб.	626,84	657,23	657,35	778,69	822,8	835,1	860,5*
Ср. начисленная з/п, номинальная, руб.	42052	44944	47360	51339	57145	65480	68105
Ср. начисленная з/п, номинальная, темп роста	109,8	105,9	102,3	108,4	110,3	114,4	104,0
Ср. начисленная з/п, реальная, темп роста	107,0	101,7	99,5	102,3	99,5	107,7	100,4
Динамика реальных денежных доходов	104,4	100,7	100,8	105,4	98,4	110,1	96,7
Коэффициент концентрации доходов	0,366	0,357	0,354	0,358	0,345	0,349	-
Децильный коэффициент	5,4	5,2	5,1	5,1	5,0	5,1	-
Зарегистрировано преступлений	21677	24313	27427	27092	28569	25051	22059
Темп роста преступности	117,8	112,2	112,8	98,8	105,5	87,7	88,1

* Оценочные данные с учетом прогнозируемых темпов роста ВРП (валового регионального продукта) и населения.

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата¹.

¹ Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 29.01.2025).

В целях обеспечения результативности экономической и миграционной политики необходимо определить систему показателей экономической безопасности субъекта федерации, на которую миграционные процессы оказывают влияние. Для этого выделены основные направления влияния миграционных процессов и определено влияние каждого миграционного потока на уровень экономической безопасности субъекта федерации.

В работе А. Г. Сиденко реализован критический подход к обеспечению экономической безопасности на базе триады: «интересы – угрозы – защита» [13]. На основе соотнесения интересов субъекта федерации с угрозами его экономической безопасности выделены показатели, характеризующие уровень защищенности субъекта федерации и при этом подверженные влиянию миграционных процессов.

Понятие «экономическая безопасность» используется в Российской Федерации ведущими

экономистами, экспертами и политиками со времени перехода к рыночным отношениям. Обеспечение экономической безопасности государства гарантирует независимость, условия стабильной и эффективной жизнедеятельности любого объекта. Для России одним из приоритетных является региональный уровень экономической безопасности. Региональную экономическую безопасность можно определить как такое состояние социально-экономических отношений региональной экономической системы, при котором она способна эффективно противостоять всем угрозам критического характера, как внешним, так и внутренним.

В целях оценки влияния миграционных процессов на экономическую безопасность субъекта федерации были адаптированы показатели экономической безопасности государства, выделенные в Стратегии, и соотнесены с существующими угрозами (таблица 2).

Таблица 2 – Интересы субъекта федерации – угрозы экономической безопасности – защита интересов
Table 2 – Interests of the region – threats to economic security – protection of interests

Интересы субъекта федерации	Угрозы экономической безопасности субъекта федерации	Показатель
Развитие промышленно-производственной базы	Уровень ВРП	Индекс физического объема ВРП, %
	Уровень ВРП на душу населения	Индекс физического объема ВРП на душу населения, %
	Рост промышленного производства	Индекс промышленного производства, %
Обеспечение экономического роста	Отток капитала за границу	Отток капитала за границу, в% к ВРП
	Рост налоговых доходов	Коэффициент прироста налоговых доходов, %
	Уровень инвестиций в основной капитал	Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, %
Формирование и развитие качественной социальной и транспортной инфраструктуры	Износ основных фондов	Степень износа основных фондов, %
Снижение дефицита трудовых ресурсов и устранение структурных диспропорций на рынке труда	Производительность труда	Индекс производительности труда, %
	Уровень безработицы	Уровень безработицы, %
	Доля населения трудоспособного возраста	Доля населения трудоспособного возраста, %
Снижение уровня преступности	Уровень преступности	Уровень преступности на 100 000 чел.

Повышение уровня и качества жизни населения, в том числе повышение доступности и качества образования и здравоохранения	Социальное неравенство	Доля граждан с доходами ниже прожиточного минимума, %
	Продолжительность жизни	Продолжительность жизни, лет
	Естественный прирост населения	Коэффициент естественного прироста населения
Развитие социально ориентированных программ, в том числе программ адаптации и интеграции мигрантов	Миграционный прирост	Миграционный прирост, чел.
	Прирост численности населения	Прирост численности населения, %

В работе учтено, что социально-экономические процессы, происходящие на территории государства и его субъекта, динамичны и не могут рассматриваться в статике. Для адекватной оценки и принятия управленческих решений необходимо рассматривать и динамику показателей безопасности, и их пороговые значения.

Функционирование экономики страны, сопровождаемое возникновением угроз от внешних и внутренних потрясений, может приводить к значительным отклонениям значений показателей безопасности от их пороговых значений. Это связано с наступлением конкретных событий, а не результатом неправильной политики государства.

«Методология анализа влияния миграционных процессов на экономическую безопасность государства включила использование комплексного подхода и функционального подхода. В рамках комплексного подхода в исследовании рассмотрено разностороннее влияние миграции на социально-экономическое развитие государства и выделены

основные угрозы его экономической безопасности. Для этого были определены пороговые значения индикаторов экономической безопасности субъекта, текущие значения показателей и количественно оценено влияние каждого направления миграции» [4]. Применение функционального подхода позволило учесть – с учетом функциональных областей – социально-демографические, политико-правовые и экономические факторы влияния миграционных процессов, а также результаты взаимодействия органов государственной власти, правоохранительных и контролирующих органов для оценки инструментов государственной миграционной политики при противодействии угрозам экономической безопасности.

В рамках данного исследования предлагаемые показатели могут быть использованы для комплексной оценки влияния миграционных процессов на экономическую безопасность субъекта федерации и последующей разработки соответствующих стратегий и политики в этой области.

Таблица 3 – Пороговые значения показателей экономической безопасности субъекта федерации Ленинградской области

Table 3 – Threshold values of indicators of regional economic security in the Leningrad region

Показатель	Пороговое значение	Фактическое значение	
		за 2023 г.	за 2024 г.
Индекс физического объема ВРП, %	1,5–4	2,5	2,4
Индекс физического объема ВРП на душу населения, тыс. руб.	≥ среднего по РФ (444)	835,1	860,5
Индекс промышленного производства, %	105	106	109,2
Отток капитала за границу, в % к ВРП	5	1,1	8,7
Коэффициент прироста налоговых доходов, %	≥ среднего по РФ (1,05)	138,1	1,279
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, %	25	11,6	13,2
Степень износа основных фондов, %	35	44,3	43,0

Индекс производительности труда, %	105	107	93,8
Уровень безработицы, %	8	2,7	2,8
Доля населения трудоспособного возраста, %	≥60	60%	60
Уровень преступности на 100 000	1600	1230	1238
Доля граждан с доходами ниже прожиточного минимума, %	7	6,8%	7,5
Продолжительность жизни, лет	75	73,8	74,88
Коэффициент естественного прироста населения	>0	-5,8	-5,815
Миграционный прирост, тыс. чел.	>0	23,1	23,3
Прирост численности населения, %	>0	0,04	-0,04

Источник: составлено авторами на основе [14] и данных Росстата².

Предлагаемые подходы являются взаимодополняющими и в совокупности образовали систему методов и средств экономического анализа исследуемой системы, направленных на оценку угроз экономической безопасности и выбора путей достижения положительных эффектов от миграции.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В настоящее время в России «проделана значительная работа по созданию системы социальной и культурной адаптации и интеграции иностранных граждан, закрепленная

в нормативно-правовых документах. Тем не менее, изменения в миграционном законодательстве показывают, что интеграционная политика до сих пор не реализована в достаточной мере» [15].

Ленинградская область остается привлекательным для иммиграции субъектом федерации. Наличие столь крупного мегаполиса, как Санкт-Петербург, формирует не только устойчивые иммиграционные потоки из других субъектов федерации, но и из стран ближнего зарубежья, а также стимулирует активную маятниковую миграцию. Рассмотрим структуру миграционных потоков Ленинградской области на 2024 г. (таблица 4).

Таблица 4 – Структура миграционных потоков Ленинградской области на 2024 г.
Table 4 – Structure of migration flows in the Leningrad region in 2024

Население	Маятниковая миграция	Внутренняя миграция	Международная иммиграция	Эмиграция
2 034 961 чел.	154 700 чел.	16 154 чел.	10 450 чел.	7 088 чел.
100%	7,60%	0,79%	0,51%	0,35%

Источник: составлено авторами на основе [16], данных МВД РФ³ и Росстата⁴.

В данном исследовании мы не корректируем численность миграционных потоков на величину нелегальной миграции, которая также имеет место быть. Данное направление требует отдельного исследования.

М. А. Карцева, Н. В. Мкртчян, Ю. Ф. Флоринская рассчитали коэффициенты корреляции показателей развития регионов и показателей миграционной активности. Авторы определили, что международная долговременная миграция

и показатели развития субъектов федерации взаимосвязаны слабо и очень слабо [17]. В то же время даже слабое влияние миграционных процессов на показатели экономической безопасности субъекта федерации требует внимания и дополнительной оценки посредством включения всех миграционных потоков, в том числе эмиграции и маятниковой миграции. Оценим влияние миграционных процессов на ключевые интересы социально-экономического развития субъекта

² Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 29.01.2025).

³ Статистические сведения по миграционной ситуации : [сайт]. – URL: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/dejatelnost/statistics/migracii> (дата обращения: 29.01.2025).

⁴ Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 29.01.2025).

федерации в соответствии с определенными выше показателями.

Индекс физического объема ВРП. Развитие промышленно-производственной базы зависит от обеспеченности субъекта федерации и действующих на его территории бизнес-структур соответствующими трудовыми ресурсами.

ЦБ РФ опубликовал доклад о влиянии на экономику страны внутренней трудовой миграции:

– по России в целом 1-процентное изменение притока мигрантов приводит к увеличению реального ВВП на 0,1%;

– в «притягивающих» регионах 1-процентный шок миграции оказывает слабое воздействие на темпы роста опережающего индикатора валового регионального продукта – увеличивает их всего на 0,04%;

– в «отдающих» регионах изменение оттока мигрантов на 1% приводит к увеличению реальной заработной платы на 0,02–0,03%⁵.

Влияние миграционных процессов на динамику физического объема ВРП прямо пропорционально их численности. Считаем, что к эмиграции готовы наиболее предприимчивые и экономически активные люди. В связи с этим для расчета влияния эмиграции на динамику физического объема ВРП установим соответствующий повышающий коэффициент равный двум. Для маятниковой миграции повышающий коэффициент равен 1,5, для иммиграции с учетом соотношения медианных доходов трудовых мигрантов и жителей Ленинградской области установим понижающий коэффициент –0,25, для внутрироссийской миграции с учетом соотношения среднего ВРП на душу населения по России и по Ленинградской области установим –2.

Таким образом, раскрытие промышленно-производственного потенциала субъекта федерации в значительной степени кроется в формировании новых бизнес-кластеров на его территории, способных аккумулировать квалифицированные трудовые ресурсы, стремящиеся работать в Санкт-Петербурге, Москве и Московской области или в других странах.

Индекс физического объема ВРП на душу населения. Влияние миграционных процессов на индекс физического объема ВРП на душу населения будет отличаться от предыдущего показателя, в первую очередь, своим направлением. Так, маятниковая миграция работает отрицательно на индекс физического объема ВРП, так как данные работники трудятся в другом субъекте, но с точки зрения доходов на душу населения, ситуация обратная, и они зарабатывают больше, находясь при этом внутри субъекта. Внутренняя

миграция вносит прямо пропорциональный вклад в совокупный ВРП, но не меняет ВРП на душу населения.

Международная иммиграция снижает ВРП на душу населения пропорционально своей численности и понижающим коэффициентом –0,25 по тем же причинам. Аналогичное первому показателю влияние оказывает эмиграционный отток населения.

Таким образом, для обеспечения роста данного показателя наиболее перспективным миграционным потоком выступает эмиграция. Сохранение в рамках экономической системы субъекта данной категории граждан позволит не только повысить индекс физического объема ВРП на душу населения, но и благоприятно повлиять на многие другие показатели экономической безопасности субъекта федерации.

Индекс промышленного производства. Развитие промышленного производства напрямую зависит от наличия технологий, ресурсов и квалифицированных кадров. В условиях санкционных ограничений и серьезного дефицита кадров по всей стране миграционные процессы выступают важным фактором влияния. Невысокая стоимость отечественной рабочей силы, а также универсальность имеющегося технологического оборудования на современном этапе являются ключевыми факторами конкурентоспособности для ряда значительного числа обрабатывающих предприятий [18].

Маятниковая миграция оттягивает квалифицированные кадры за счет больших зарплат. Внутренняя миграция не может в достаточной степени компенсировать данные потери, но вносит со своей положительный вклад прямо пропорционально численности миграционного потока. Международная иммиграция способствует росту промышленности, но только с точки зрения замещения наименее квалифицированного труда. Эмиграция негативно влияет на промышленное производство не только ввиду оттока квалифицированных кадров, но и в части потери созидательных возможностей от предпринимательской активности и инвестиционных возможностей. Количественное влияние аналогично влиянию на индекс физического объема ВРП.

Учет влияния миграционных процессов на развитие промышленного производства может способствовать пересмотру и адаптации программ развития субъекта федерации, в том числе созданию новых бизнес-проектов, ориентированных на тех граждан, которые реализуют свои потребности и амбиции в других субъектах федерации и странах.

⁵ Влияние миграционных потоков на экономическую активность и рынок труда России в целом и региональном аспекте: серия докладов об экономических исследованиях / М. Кудяева, И. Редозубов. М.: Центральный банк РФ, 2021. 45 с. – URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/131869/wp_khab_dec.pdf.

Отток капитала за границу. Сальдо трансграничных переводов постоянно отрицательное, экономика России ежегодно сталкивается с оттоком капитала [19]. По данным ЦБ РФ за 2023 год, вывод капитала трудовыми мигрантами за рубеж составил около 18 млрд долл. По оценкам НИУ ВШЭ, чистый отток капитала из России за первую половину 2024 года составил 46 млрд долларов или порядка 92 млрд в годовом выражении при сохранении текущих темпов вывоза⁶.

На территории России официальное количество трудовых мигрантов составляет 1958,2 тыс. чел., в том числе 62 900 чел. высококвалифицированных кадров. В Ленинградской области трудится примерно 330 тыс. чел. Влияние иммиграции на данный показатель оценим с повышающим коэффициентом, равным четырем, т.е. $-1,6\%$, аналогично касательно эмиграции $-1,28\%$. Данный коэффициент установлен исходя из соотношения объемов переводов за рубеж граждан России и трудовых мигрантов по данным ЦБ РФ. Маятниковая и внутренняя миграция не влияют на отток капитала за границу.

Понимание масштабов и структуры оттока капитала за границу, а также определение их причин может помочь в формировании стимулирующих мер миграционной политики, способствующих сохранению капитала на территории субъекта с последующим раскрытием стоимости в виде платежеспособного спроса, что повысит величину ВРП.

Коэффициент прироста налоговых доходов. Большинство прибывающих мигрантов трудоспособного возраста устраиваются на работу в России и получают доход, который подлежит налогообложению. По данным налоговой службы России, в нашей стране получали доходы более 1,7 млн иностранных граждан, их совокупный доход превысил 505 млрд рублей [20].

Налоговые доходы субъекта федерации напрямую зависят от количества населения. Маятниковая миграция весьма негативно влияет на прирост налоговых доходов субъекта федерации. Налоги со значительно больших доходов уходят в бюджет другого субъекта. Аналогичный негативный эффект на налоговую систему оказывает отток эмигрантов. На основе соотношения медианных доходов жителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области для данных миграционных потоков считаем целесообразным установить повышающий коэффициент, равный двум. В то же время внутренняя миграция и иммиграция оказывают положительное влияние, прямо пропорциональное численности потоков с учетом понижающего коэффициента $-0,25$ для последнего.

Данный факт является возможностью для управленческой системы субъекта федерации в части развития и расширения производственной сферы и сферы услуг с одновременным созданием рабочих мест для граждан, проживающих в Ленинградской области, но трудящихся в Санкт-Петербурге.

Индекс физического объема инвестиций в основной капитал. Ключевое значение для экономического роста субъекта федерации и его промышленного развития оказывают инвестиции в основной капитал. Безусловно, преимущественно сюда относятся институциональные инвесторы и государство. Но и деятельность физических лиц, предпринимателей может способствовать расширению производства, сферы услуг и инвестиций.

Маятниковая миграция и внутренняя миграция не оказывает влияния на данный показатель, международная иммиграция в текущей своей структуре также не оказывает влияния, так как представляет собой в основном низкоквалифицированную рабочую силу.

При этом эмигранты во многом могли бы участвовать в развитии субъекта федерации. Потери человеческого капитала, вызванные эмиграцией [21], оказывают негативное влияние на данный показатель в $-0,7\%$.

Несмотря на ограниченное влияние физических лиц на инвестиционные возможности субъекта федерации, его также следует учитывать и стремиться реализовать.

Степень износа основных фондов. Правительство Российской Федерации в рамках предлагаемого им «Агрессивного развития инфраструктуры» анонсирует формирование новой миграционной политики, в которой человек – главный капитал для нашей страны⁷.

Увеличение численности населения в основном положительно влияет на все показатели экономической безопасности за исключением износа основных фондов. Следовательно, и влияние миграционных процессов на нагрузку на основные фонды прямо пропорционально их численности. Соответственно, внутренняя миграция увеличивает нагрузку на $0,79\%$, международная иммиграция – на $0,51\%$, эмиграция снижает на $0,35\%$. При этом влияние маятниковой миграции на износ основных фондов региона проживания и региона работы будем учитывать с понижающим коэффициентом равным двум, в итоге оно составит $-3,8\%$.

Понимание влияния миграции на износ основных фондов позволяет в рамках управления региональной экономической системой корректировать

⁶ Комментарий о государстве и бизнесе № 493 от 30.07.2024 в графиках и таблицах. – URL: https://dcenter.hse.ru/data/2024/07/30/1911482176/KGB_493_платежный%20баланс_Chart.pdf?utm_referrer=https://dzen.ru/media/id/5d41a1ee8da1ce00afb2d1e5/66bee8f93957cd360b85bed7 (дата обращения: 29.01.2025).

⁷ Стратегия «Агрессивное развитие инфраструктуры». Правительство Российской Федерации. – URL: <https://sroportal.ru/media/стратегия-агрессив-развитие.pdf> (дата обращения: 29.01.2025).

расходы на инфраструктуру с учетом динамики миграционных процессов.

Индекс производительности труда. Ключевым источником экономического роста в условиях дефицита труда, демографического спада и геополитической напряженности может стать рост производительности труда. Влияние миграционных потоков на данный показатель будет характеризоваться изменением производительности труда экономической системы субъекта федерации, аналогичным расчету ВРП на душу населения. Исключением будет маятниковая миграция, которая будет оказывать негативный эффект на экономику субъекта ввиду оттока наиболее эффективных работников в Санкт-Петербург.

Понимание текущей ситуации на рынке труда и динамики производительности труда позволяет определить перспективные направления развития субъекта федерации с точки зрения приложения усилий по удержанию наиболее эффективных кадров и замещения неэффективных производств. Другим направлением может стать формирование программ по привлечению квалифицированных кадров из других стран и сохранению своих кадровых ресурсов.

Уровень безработицы. Традиционной сферой анализа является «взаимосвязь миграционных потоков с экономической активностью населения, уровнем безработицы и занятости. На рынке труда всегда есть граждане, которые перемещаются как внутри страны, так и за ее пределы в поисках лучшего места для заработка» [22].

Уровень безработицы является одним из важнейших показателей экономической безопасности субъекта федерации. Пороговым значением данного показателя называют примерно уровень в 8%. В последнее время Россия столкнулась с обратной стороной данного явления – крайне низким уровнем безработицы, что также является серьезной проблемой для экономики, так как не позволяет развивать и расширять действующие производства, а также создавать новые бизнес-проекты.

Миграционные процессы в условиях сложившейся непростой демографической ситуации являются важнейшим источником трудовых ресурсов и оказывают значительное влияние не только на уровень безработицы, но и на устранение структурных дисбалансов на рынке труда.

Оценим влияние текущих миграционных процессов на уровень безработицы. Так, за 2023 год уровень безработицы сократился с 3,1% до 2,7%, отклонение составило 0,4%. Численность безработных на 2023 год составила примерно 55 тыс. чел. Также нужно отметить, что рынок труда Санкт-Петербурга оттягивает около 160 тыс. чел.

Таким образом, влияние маятниковой миграции составляет 68,6%. Эмиграция также

уменьшает уровень безработицы на 10,63%. С другой стороны, в Ленинградскую область прибывает дополнительная рабочая сила из других субъектов федерации – 28,02% и из других стран – 13,01%.

Понимание уровня безработицы и влияния каждого миграционного потока на него позволяет профильным органам прогнозировать тенденции на рынке труда и корректировать как стимулирующие миграционные инструменты, так и ограничивающие.

Доля населения трудоспособного возраста. Для каждого экономического субъекта страны важна не столько численность населения, сколько численность населения трудоспособного возраста. Именно трудоспособное население вносит вклад в развитие промышленности, инвестиции, налоговые доходы субъекта федерации.

Очевидно, что маятниковая миграция и эмиграция приводят к оттоку трудовых ресурсов. При этом внутренняя миграция и международная иммиграция, наоборот, позволяют привлечь на рынок труда необходимых специалистов пропорционально численности потоков и корректировке соотношения доли экономически активного населения в структуре населения и в структуре миграционных потоков.

В связи с этим негативное влияние маятниковой миграции составит –7,6%, эмиграции с учетом структурной корректировки –0,44%. Внутренняя миграция и иммиграция, наоборот, увеличивают долю трудоспособного населения субъекта федерации, соответственно: +0,99% и +0,64%.

Анализ влияния миграционных процессов на данный показатель показывает возможности управляющей системы субъекта федерации по сохранению, привлечению трудовых ресурсов для расширения и развития бизнеса и промышленности. В России внутренняя миграция рассматривается как инструмент решения проблемы региональной структурной безработицы [23].

Уровень преступности. Для Правительства всегда была актуальна проблема теневой экономики. Согласно докладу ВМФ за 2018 год, доля теневой экономики в ВВП России составляла 38,4% [24] и сохраняется в пределах от 30 до 40% [25]. Отсутствие официальной статистики по теневой экономике усложняет процесс оценки данного фактора и его влияния на ВВП.

Отметим, что по данным Института демографических исследований РАН мигранты совершают около 2% преступлений в России. Экстраполяция этих данных на Ленинградскую область показывает, что при уровне преступности по субъекту федерации 1230 на 100 тыс. жителей, на долю иммигрантов приходится 165 преступлений, то есть негативное влияние на данный показатель составляет 13,38%. Внутренняя и маятниковая миграция влияния на показатель не оказывают, в то время как эмиграция будет увеличивать

данный показатель пропорционально численности на 0,35%. «Статистические данные свидетельствуют об изменении характера преступности мигрантов – о смещении баланса в пользу деяний небольшой и средней степени тяжести. Структурно преобладают преступления против собственности, общественной нравственности и здоровья населения, однако значимым видом среди них остаются преступления против порядка управления миграционной деятельностью» [26].

Понимание влияния иммиграции на уровень преступности требует от управляющей системы субъекта федерации мониторинга и оценки данных об экономической целесообразности привлечения мигрантов и дополнительных расходов на обеспечение безопасности граждан, а также ущерба в результате роста преступности.

Доля граждан с доходами ниже прожиточного минимума. Сложно переоценить важность регионального прогнозирования для разработки прогнозов качества жизни на региональном уровне. Анализ и прогнозирование показателей качества жизни населения представляется задачей достаточно сложной в силу наличия большого количества трудноформализуемых факторов, оказывающих и положительное, и отрицательное воздействие друг на друга. Дифференциация по качеству жизни лежит и в основе миграции населения [27].

Зачастую для оценки условий жизни населения используются такие понятия, как «уровень жизни», «благополучие», «жизненные стандарты». Несмотря на неоднозначность трактовки «качества жизни» как экономической категории, сюда наряду с экономическими относят также социальные, культурные, духовные составляющие [28].

Повышение уровня жизни населения, в том числе повышение доступности и качества образования и здравоохранения, напрямую зависит от доходов на душу населения⁸. Традиционно экономисты для оценки социального и имущественного расслоения в обществе используют децильный коэффициент или коэффициент Джини.

Маятниковая миграция позволяет работать значительному числу граждан в субъекте с более высокими доходами на душу населения. Это позитивно влияет на данный показатель с учетом повышающего коэффициента, а также корректировки на уровень экономически активного населения, данное влияние оценивается нами в 9,82%.

Внутренняя миграция позволяет приезжающим гражданам выйти на новый уровень дохода, но в то же время он изначально ниже, чем у уже трудящихся. Увеличение разрыва в доходах под влиянием данного миграционного потока составляет –1,05%. Аналогичное влияние оказывают трудовые мигранты из ближнего зарубежья

(–0,8%). Одновременно эмиграционный отток населения еще на –0,02% увеличивает данный показатель.

Рост расслоения населения ведет к росту социального напряжения в обществе и в результате – росту уровня преступности, а также снижению эффективности экономических процессов, отрицательно влияя на большинство показателей экономической безопасности субъекта федерации. При ухудшении значения данного показателя необходимо ограничивать миграционные потоки, отрицательно на него влияющие, и, соответственно, стимулировать приезд высококвалифицированных специалистов.

Продолжительность жизни. Следствием повышения уровня и качества жизни населения является рост продолжительности жизни. Очевидно, что маятниковая и внутренняя миграция практически не оказывают влияния на среднюю ожидаемую продолжительность жизни. В то же время иммиграция и эмиграция прямо пропорционально своей численности оказывают негативное влияние на данный показатель. Это обусловлено характером данных миграционных потоков. Так, эмигранты – это преимущественно наиболее активные предприимчивые люди с уровнем доходов выше среднего и высоким уровнем расходов на образование и здравоохранение. Иммигранты (в основном из стран Средней Азии) – с более низким уровнем продолжительности жизни, которые заняты на физически тяжелых работах с низким уровнем расходов на образование и здравоохранение. В результате происходит замещение одних другими. Увеличение продолжительности жизни как ключевой показатель качества и уровня жизни повышает привлекательность субъекта федерации для потенциальных иммигрантов, бизнеса и инвесторов.

Коэффициент естественного прироста населения. Проблемы экономической безопасности и миграционной политики неразрывно связаны и с демографией. Для характеристики интенсивности роста населения использован коэффициент естественного прироста населения в расчете на 1000 жителей в год. В России живёт почти 24,3 млн человек в возрасте от 15 до 29 лет, что составляет 16,5% всего населения страны. Население в возрасте от 18 до 39 составляет 28% или 570 013 чел. Таким образом, влияние внутренней миграции положительно и составляет +0,65%, иммиграции +0,8%, эмиграции –1%. Маятниковая миграция на данный показатель не влияет.

Понимание влияния миграционных процессов на данный показатель необходимо для формирования прогностических демографических моделей и корректировки финансирования социальных расходов на население.

⁸ Численность населения с денежными доходами ниже границы бедности (величины прожиточного минимума) в целом по Российской Федерации и по субъектам Российской Федерации, в процентах от общей численности населения // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13723> (дата обращения: 29.01.2025).

Миграционный прирост. Н. В. Капустина и Г. Г. Сидоренко отмечают, что «миграционные потоки в России не существенны и позволяют восполнить «недостающие трудовые ресурсы», однако в условиях естественной убыли населения это не может покрыть всех потребностей экономики. Потому государства с низким естественным приростом населения, к которым относится и Россия, заинтересованы в поддержании миграционных потоков для нужд экономики» [29].

Совокупная численность трех миграционных потоков составляет 26 185 чел. Удельный вес каждого и, следовательно, влияние на миграционный прирост составляет соответственно 59,18%, 22,74%, 18,08%. Маятниковая миграция на данный показатель не влияет.

В условиях снижения рождаемости миграционный прирост является ключевым источником поддержания и роста численности населения [30]. Поэтому важно контролировать динамику миграционных потоков, стимулировать приезд квалифицированных кадров и создавать условия для сохранения в пределах субъекта федерации экономически активного населения.

Прирост численности населения. Прирост численности населения положительно сказывается на большинстве социально-экономических показателей субъекта федерации. Это предопределяет необходимость отслеживать динамику прироста

численности населения в разрезе миграционных потоков в целях определения причин возможного замедления и поиска возможностей для стимулирования переезда большего количества людей.

По данным Росстата⁹ за январь 2024 года, коэффициент естественной убыли населения опустился до –8,9. При сохранении данной тенденции естественная убыль населения Ленинградской области составит 18 118 чел. При миграционном приросте в 23,1 тыс. чел., в том числе за счет внутренней миграции 16 154 чел, за счет внешней –10 450 чел. Эмиграция внутри страны составила 46 973 чел., за ее пределы – 7 088 чел., всего – 53 516 чел. Население на начало 2024 г. – 2 035 762 чел., на конец 2024 г. – 2 034 961 чел. Таким образом, численность населения уменьшилась на 801 чел.

Таким образом, влияние естественного прироста составляет 22,93%, миграционного прироста за счет международной иммиграции – 17,53%, за счет эмиграции – 13,94%, за счет внутренней миграции – 45,61%. Маятниковая миграция на данный показатель не влияет.

На основе проведенного анализа отдельных показателей экономической безопасности субъекта федерации и влияния на них дифференцированных миграционных потоков сформирована система показателей, представленная в таблице 5.

Таблица 5 – Система показателей экономической безопасности Ленинградской области, подверженных влиянию миграционных процессов

Table 5 – System of indicators of economic security in the Leningrad region, affected by migration processes

Показатель	Влияние миграционных процессов			
	Маятниковая миграция	Внутренняя миграция	Международная иммиграция	Эмиграция
Индекс физического объема ВРП	–11,4%	+0,49%	+0,38%	–0,7%
Индекс физического объема ВРП на душу населения	+11,4%	0%	–0,38%	–0,7%
Индекс промышленного производства	–11,4%	+0,49%	+0,38%	–0,7%
Отток капитала за границу	0%	0%	–1,6%	–1,28%
Коэффициент прироста налоговых доходов	–11,4%	+0,79%	+0,38%	–0,7%
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал	0%	0%	0%	–0,7%
Степень износа основных фондов	+3,8%	–0,79%	–0,51%	+0,35%
Индекс производительности труда	–11,4%	0%	–0,3%	–0,64%

⁹ Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 29.01.2025).

Уровень безработицы	+68,6%	-28,02%	-13,01%	+10,63%
Доля населения трудоспособного возраста	-7,60%	+0,99%	+0,64%	-0,44%
Уровень преступности	0%	0%	-13,38%	-0,35%
Доля граждан с доходами ниже прожиточного минимума	+12,67%	-0,79%	-1,02%	-0,02%
Продолжительность жизни	0%	0%	-0,64%	-0,7%
Коэффициент естественного прироста населения	0%	+0,65%	+0,8%	-1%
Миграционный прирост	0%	+59,18%	+22,74%	-18,08%
Прирост численности населения	0%	45,61%	17,53%	13,94%

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Предлагаемый подход к формированию индикаторов влияния миграционных процессов на экономическую безопасность субъекта федерации позволяет адаптировать и корректировать существующие инструменты миграционной политики с учетом динамики миграционных процессов, демографической ситуации в государстве и его субъектах, а также социально-экономической конъюнктуры.

Проведенное исследование выявило критические недостатки применяемых федеральных практик на региональном уровне, эффект от которых усугубляется разнонаправленностью миграционных потоков.

Полученные результаты демонстрируют негативную динамику по большинству показателей в результате эмиграции. Текущие подходы к формированию и развитию производственно-промышленной инфраструктуры не позволяют в достаточной мере защитить субъект от оттока квалифицированных молодых специалистов. Формирование приграничных с Санкт-Петербургом районов стимулирует значительную маятниковую миграцию, которая неоднозначно влияет на экономические показатели субъекта. Данный факт требует высокого уровня взаимодействия между субъектами в вопросах развития инфраструктуры.

Авторы полагают возможным говорить о наличии признаков снижения иммиграционных потоков, что может негативно отразиться на большом количестве экономических показателей. В таких условиях снижение уровня сложившихся противоречий и обеспечение защиты прав человека и условий труда требует регуляторного вмешательства со стороны профильных органов власти.

В данной статье сделан упор на исследование формальных статистических данных

по миграционным потокам, воздействующих на экономическую систему субъекта федерации. Этот факт позволяет распространить использование методики с Ленинградской области на все регионы Российской Федерации. Ограничением такого распространения являются результаты исследования неформальных институтов и их влияния на показатели экономической безопасности субъекта федерации. Авторы считают такую исследовательскую задачу перспективной в случае успешной апробации данной методики.

Заслуживает внимания необходимость дальнейшего исследования трансформации миграционных процессов через призму кризиса миграционной мобильности в результате изменения социально-экономической и геополитической обстановки в стране за последние годы [1]. Важным направлением исследования выступает оценка последствий влияния дифференцированных миграционных потоков на экономику субъекта федерации в разрезе ключевых показателей экономической безопасности. Анализ взаимосвязей и трендов позволит провести оценку эффективности как ограничительных, так и стимулирующих мер на миграционную ситуацию в российском и международном сообществах. Другим перспективным направлением является использование цифровизации и искусственного интеллекта в управлении миграцией.

Направления дальнейшего исследования влияния миграционных процессов на экономику субъекта федерации зависят от результативности применяемых сегодня мер, нацеленных на стимулирование или ограничение дифференцированных миграционных потоков, в зависимости от их влияния на уровень экономической безопасности субъекта федерации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бекболотова А. М. Меры противодействия незаконной миграции в условиях пандемии (коронавирус) // Актуальные проблемы международного права и международного частного права : материалы I Всероссийской с международным участием студенческой научно-практической конференции, Москва, 29 апреля 2022 года. Москва : Государственный университет управления, 2022. С. 29–31. EDN OHETXL.
2. Чернышева Н. В. Привлечение иностранцев к труду в России: опыт ретроспективного анализа // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 1. С. 83–96. DOI 10.22394/2304-3369-2024-1-83-96. EDN KCWXPV.
3. Петрова О. В., Литвиненко А. Н. Трансформация миграционных процессов в России в условиях пандемии: административно-правовой и экономический аспекты // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2021. Т. 14, № 5. С. 24–35. DOI 10.18721/JE.14502. EDN DZHHGR.
4. Литвиненко А. Н., Сиденко А. Г. Методология исследования влияния миграционных процессов на экономическую безопасность государства // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2015. № 3 (67). С. 104–110. EDN VMGYQZ.
5. Рязанцев С. В., Брагин А. Д., Рязанцев Н. С. Положение трудовых мигрантов в регионах мира: вызовы пандемии COVID-19 и реакция правительств // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. 2020. № 3. С. 7–21. DOI 10.26653/2076-4650-2020-3-01. EDN ZVMQYN.
6. Рязанцев С. В., Очирова Г. Н. Методы борьбы с незаконной иммиграцией (опыт США, Евросоюза и России) // Полис. Политические исследования. 2021. № 2. С. 46–63. DOI 10.17976/jpps/2021.02.04. EDN YLCWXH.
7. Ryazantsev S. V. The impact of labour migration on the sustainable development of Central Asia / S. V Ryazantsev, G. N. Ochirova // Ponte. 2019. Vol. 75. № 7-1. pp. 86–99. DOI 10.21506/j.ponte.2019.7.9. EDN YYJXLG.
8. Попова С. М., Яник А. А., Карпова С. Ф. Трансформация миграционной политики России: этапы, особенности, проблемы (1989–2023) // Административное и муниципальное право. 2023. № 4. С. 24–51. DOI 10.7256/2454-0595.2023.4.43666. EDN VBXQFC.
9. Van Hear N., Bakewell O., Long K. Push-pull plus: reconsidering the drivers of migration // Journal of Ethnic and Migration Studies. 2017. Vol. 43, No. 6. P. 927–944. DOI <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1384135>.
10. Preibisch K., Dodd W., Su Y. Pursuing the capabilities approach within the migration-development nexus // Journal of Ethnic and Migration Studies, 2017, Vol. 42, No. 13. P. 2111–2127. DOI <https://doi.org/10.1080/1369183X.2016.1176523>. EDN VJMHIP.
11. Sazanova S. L. Socio-economic ecosystems, sustainable economic development and digitalization of the economy // Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Springer International Publishing, 2021. P. 799–808. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_84. EDN ZRLYRD.
12. Cox M. H. «Where is the Justice»? Unauthorized Migrants' Perceptions of the Legitimacy of the Dutch Immigration System // British Journal of Criminology, 2024. Article: azae076. DOI <https://doi.org/10.1093/bjc/azae076>.
13. Сиденко А. Г., Сиденко И. К. Обеспечение экономической безопасности мегаполиса инструментами миграционной политики (на примере г. Санкт-Петербурга) : монография. Санкт-Петербург : ЛЕМА, 2015. 127 с. ISBN 978-5-98709-932-2. EDN NMBZ XV.
14. Калина А. В., Савельева И. П. Формирование пороговых значений индикативных показателей экономической безопасности России и ее регионов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. Т. 8, № 4. С. 15–24. EDN TCSPVT.
15. Осадчая Г. И., Леденева В. Ю., Юдина Т. Н. Политика интеграции в отношении зарубежных мигрантов: институциональные аспекты // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 3. С. 69–80. DOI 10.22394/2304-3369-2024-3-69-80. EDN TJVNRM.
16. Чекмарев О. П., Ильвес А. Л., Конев П. А. Рынок труда Санкт-Петербурга и Ленинградской области: влияние фактора миграции // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 2. С. 119–134. DOI 10.18334/et.11.2.120360. EDN DZMGHN.
17. Карцева М. А., Мкртчян Н. В., Флоринская Ю. Ф. Миграция в России и социально-экономическое развитие регионов: анализ взаимного влияния // Проблемы прогнозирования. 2020. № 4 (181). С. 87–97. EDN XEDDME.
18. Ядранский Д. Н. Роль мигрантов в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий // Парадигмы и модели демографического развития : сборник статей XII Уральского демографического форума, Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 03–04 июня 2021 года / редакторы О. А. Козлова [и др.]. Том II. Екатеринбург : Институт экономики Уральского отделения РАН, 2021. С. 251–256. DOI 10.17059/udf-2021-5-8. EDN UDARPV.
19. Козлов Д. Т., Ханина А. В. Анализ влияния миграционных потоков на национальную экономику (на примере Российской Федерации, стран

- Закавказья и Средней Азии) // Экономические отношения. 2023. Т. 13, № 2. С. 355–372. DOI 10.18334/eo.13.2.117901. EDN GXIJMK.
20. Абдулманапов П. Г., Абасова Х. У. Особенности налогообложения доходов международных трудовых мигрантов // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2019. № 2. С. 96–104. DOI 10.24411/2412-2025-2019-00028. EDN ZYSVOT.
 21. Слепенкова Ю. М. Потери человеческого капитала, вызванные эмиграцией // Проблемы прогнозирования. 2022. № 4 (193). С. 112–123. DOI 10.47711/0868-6351-193-112-123. EDN SIXBVQ.
 22. Купрещенко Н. П., Федотова Е. А. Влияние миграционных процессов на экономику регионов России в современных условиях // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 1. С. 298–304. DOI 10.24412/2073-0454-2023-1-298-304. EDN DYJIEH.
 23. Коровкин А. Г. Динамика занятости и рынка труда в РФ в перспективе до 2030 г. // Проблемы прогнозирования. 2013. № 4 (139). С. 79–96. EDN RFMJGP.
 24. Капитонова Н. В., Капитонова А. А. Тенденции развития теневой экономики современной России // Теневая экономика. 2021. Т. 5, № 1. С. 9–18. DOI 10.18334/tek.5.1.111962. EDN AYMLLS.
 25. Левшукова О. А., Петров Н. Р., Копнина А. И. Анализ масштабов развития теневой экономики в России // Вестник Академии знаний. 2019. № 32 (3). С. 162–167. EDN ZZSFML.
 26. Гаджимурадов Ш. А. Современная оценка состояния миграционной преступности // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 1. С. 73–79. DOI 10.24412/2073-0454-2023-1-73-79. EDN UHTWPX.
 27. Регент Т. М., Масленникова А. В. Влияние миграции на устойчивое развитие регионов с применением динамической модели межрегионального развития // Наука. Культура. Общество. 2020. № 1. С. 75–80. DOI 10.38085/2308829X-2010-1-75-80. EDN DXNHFT.
 28. Яндыбаева Н. В. Методика анализа качества жизни в регионе // Вопросы управления. 2024. № 1 (86). С. 21–34. DOI 10.22394/2304-3369-2024-1-21-34. EDN DDCLIB.
 29. Капустина Н. В., Сидоренко Г. Г. Влияние миграции на социально-экономическое состояние государства // Отходы и ресурсы. 2023. Т. 10, № S2. DOI 10.15862/01FAOR223. EDN MPOVLO.
 30. Мухамедова А. Ж. Роль миграции в демографическом развитии территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры // Актуальные исследования. 2023. № 47-1 (177). С. 69–72. EDN HXNXSO.

REFERENCES

1. Bekbolotova, A. M. (2022) Measures to combat illegal migration in the context of a pandemic (coronavirus). *Actual problems of international law and international private law: Proceedings of the I All-Russian student scientific and practical conference with international participation, Moscow, April 29, 2022*. Moscow, Publ. State University of Management, pp. 29–31. <https://elibrary.ru/ohetxl>.
2. Chernysheva, N. V. (2024) Attracting foreigners to work in Russia: A review of past experiences. *Management Issues*, 18 (1), pp. 83–96. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-1-83-96>. <https://elibrary.ru/kcwxpv>.
3. Petrova, O. V., Litvinenko, A. N. (2021) Transformation of migration processes in Russia in the context of a pandemic: administrative, legal and economic aspects. *π-Economy*, 14 (5), pp. 24–35. DOI 10.18721/JE.14502. <https://elibrary.ru/dzhhgr>.
4. Litvinenko, A. N., Sidenko, A. G. (2015) Methodology for studying the influence of migration processes on the economic security of the state. *Vestnik of the St. Petersburg university of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, no. 3 (67), pp. 104–110. <https://elibrary.ru/vmgyqz>.
5. Ryazantsev, S. V., Bragin, A. D., Ryazantsev, N. S. (2020) Situation of Labor Migrants in the Regions of the World: Challenges of the COVID-19 Pandemia and the Response of Governments. *Nauchnoe obozrenie. Seriya 1. Jekonomika i pravo [Scientific Review. Series 1. Economics and Law]*, no. 3, pp. 7–21. <https://doi.org/10.26653/2076-4650-2020-3-01>. <https://elibrary.ru/zvmqyh>.
6. Ryazantsev, S. V., Ochirova, G. N. (2021) Is the Fight Against Illegal Immigration Effective (Experience of the USA, European Union and Russia)? *Polis. Political Studies*, no. 2, pp. 46–63. <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.02.04>. <https://elibrary.ru/ylcwxh>.
7. Ryazantsev, S. V., Ochirova, G. N. (2019) The impact of labor migration on the sustainable development of Central Asia. *Ponte*, 75 (7-1), pp. 86–99. <https://doi.org/10.21506/j.ponte.2019.7.9>. <https://elibrary.ru/yyjxlg>.
8. Popova, S. M., Yanik, A. A., Karpova, S. F. (2023) Transformation of Russia's migration policy: stages, features, problems (1989–2023). *Administrative and municipal law*, no. 4, pp. 24–51. <https://doi.org/10.7256/2454-0595.2023.4.43666>. <https://elibrary.ru/vbxqfc>.
9. Van Hear, N., Bakewell, O., Long, K. (2017) Push-pull plus: reconsidering the drivers of migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43 (6), pp. 927–944. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1384135>.
10. Preibisch, K., Dodd, W., Su, Y. (2017) Pursuing the capabilities approach within the migration-development nexus. *Journal of Ethnic and Migration*

- Studies*, 42 (13), pp. 2111–2127. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2016.1176523>. <https://elibrary.ru/vjmhip>.
11. Sazanova, S. L. (2021) Socio-economic ecosystems, sustainable economic development and digitalization of the economy // *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*. Springer International Publishing, pp. 799–808. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_84. <https://elibrary.ru/zrlyrd>.
 12. Cox, M. H. (2024) «Where is the Justice?» Unauthorized Migrants' Perceptions of the Legitimacy of the Dutch Immigration System. *British Journal of Criminology*, Article: azae076. <https://doi.org/10.1093/bjc/azae076>.
 13. Sidenko, A. G., Sidenko, I. K. (2015) Ensuring economic security of a megalopolis with the help of migration policy instruments (using the city of St. Petersburg as an example). Saint Petersburg, Publ. LEMA, 127 p. ISBN 978-5-98709-932-2. <https://elibrary.ru/nmbzxv>.
 14. Kalina, A. V., Savelyeva, I. P. (2014) Formation of threshold values of the economic security of Russia and its regions. *Bulletin of the South Ural State University. Series, Economics and Management*, 8 (4), pp. 15–24. <https://elibrary.ru/tcspvt>.
 15. Osadchaya, G. I., Ledeneva, V. Yu., Yudina, T. N. (2024) Integration policy regarding foreign migrants: Institutional aspects. *Management Issues*, 18 (3), pp. 69–80. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-3-69-80>. <https://elibrary.ru/tjvnrn>.
 16. Chekmarev, O. P., Ilves, A. L., Konev, P. A. (2024) The labor market of St. Petersburg and the Leningrad region: the impact of the migration factor. *Russian journal of labor economics*, 11 (2), pp. 119–134. <https://doi.org/10.18334/et.11.2.120360>. <https://elibrary.ru/dzmggh>.
 17. Kartseva, M. A., Mkrtchyan, N. V., Florinskaya, Yu. F. (2020) Migration in Russia and regional socioeconomic development: cross-impact analysis. *Studies on Russian Economic Development*, no. 4 (181), pp. 87–97. <https://elibrary.ru/xeddme>.
 18. Yadransky, D. N. (2021) The Role of Migrants in Improving the Competitiveness of Industrial Enterprises. *Paradigms and Models of Demographic Development: Collection of Articles from the XII Ural Demographic Forum, International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, June 3–4, 2021* / Editors O. A. Kozlova [et al.]. Volume II. Yekaterinburg, Publ. Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, pp. 251–256. <https://doi.org/10.17059/udf-2021-5-8>. <https://elibrary.ru/udarpv>.
 19. Kozlov, D. T., Khanina, A. V. (2023) Analysis of the impact of migration flows on the national economy (on the example of the Russian Federation, the countries of Transcaucasia and Central Asia). *Ekonomicheskie otnosheniya*, 13 (2), pp. 355–372. <https://doi.org/10.18334/eo.13.2.117901>. <https://elibrary.ru/gxijmk>.
 20. Abdulmanapov, P. G., Abasova, H. U. (2019) Features of Taxation of Income of the International Labor Migrants. *UEPS: upravlenie, ekonomika, politika, sociologia*, (2), pp. 96–104. <https://doi.org/10.24411/2412-2025-2019-00028>. <https://elibrary.ru/zysvot>.
 21. Slepenskova, Yu. M. (2022) Loss of Human Capital Caused by Emigration. *Studies on Russian Economic Development*, no. 4 (193), pp. 112–123. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-193-112-123>. <https://elibrary.ru/cixbvq>.
 22. Kupreshchenko, N. P., Fedotova, E. A. (2023) The impact of migration processes on the economy of Russian regions in modern conditions. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, (1), pp. 298–304. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2023-1-298-304>. <https://elibrary.ru/dyjiex>.
 23. Korovkin, A. G. (2013) Employment and labor market dynamics in the Russian Federation until 2030. *Studies on Russian Economic Development*, no. 4 (139), pp. 79–96. <https://elibrary.ru/rfmjgp>.
 24. Kapitonova, N. V., Kapitonova, A. A. (2021) Trends in the development of the shadow economy of modern Russia. *Shadow Economy*, 5 (1), pp. 9–18. <https://doi.org/10.18334/tek.5.1.111962>. <https://elibrary.ru/aymls>.
 25. Levshukova, O. A., Petrov, N. R., Kopnina, A. I. (2019) Analysis of the scale of development of the shadow economy in Russia. *The bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 32 (3), pp. 162–167. <https://elibrary.ru/zzsfnl>.
 26. Gadzhimuradov, Sh. A. (2023) Modern assessment of the state of migration crime. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, (1), pp. 73–79. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2023-1-73-79>. <https://elibrary.ru/uhtwpx>.
 27. Regent, T. M., Maslennikova, A. V. (2020) Impact of migration on sustainable regional development using the dynamic model of interregional development. *Science. Culture. Society*, (1), pp. 75–80. <https://doi.org/10.38085/2308829X-2010-1-75-80>. <https://elibrary.ru/dxnhft>.
 28. Yandybaeva, N. V. (2024) Methodology of analyzing quality of life in a region. *Management Issues*, 18(1), pp. 21–34. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-1-21-34>. <https://elibrary.ru/ddclib>.
 29. Kapustina, N. V., Sidorenko, G. G. (2023) The impact of migration on the socio-economic state of the state. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*, 10 (s2). <https://doi.org/10.15862/01FAOR223>. <https://elibrary.ru/mpovlo>.
 30. Mukhamedova, A. Zh. (2023) The role of migration in the demographic development of the Khanty-Mansiysk autonomous okrug - YUGRA. *Aktual'nye issledovaniya*, no. 47-1 (177), pp. 69–72. <https://elibrary.ru/hxnxs0>.

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ



ECONOMICS and MANAGEMENT

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ НЕФТЯНЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ: ДИАЛОГ ВЛАСТИ И НЕДРОПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

С. В. Левкович^а, А. Г. Копытов^б, И. В. Осиновская^а

^а Тюменский индустриальный университет (Тюмень, Россия)

^б Научно-аналитический центр рационального недропользования
им. В. И. Шпильмана (Ханты-Мансийск, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Нефтегазовая отрасль традиционно сохраняет высокую значимость в пополнении бюджета России. Нестабильная ситуация на мировом рынке углеводородов, связанная со снижением цены на нефть, вынужденное сокращение объемов добычи в рамках международной сделки в формате ОПЕК+; увеличение доли трудноизвлекаемых запасов и роста себестоимости добычи нефти актуализируют вопросы эффективного управления российскими компаниями нефтегазовой отрасли. Целью статьи является оптимизация диалога власти и недропользователя в вопросах повышения эффективности управления эксплуатационным, контрольным и ликвидационным фондами скважин при разработке нефтяных месторождений.

Материалы и методы. Методологию составляют исследования, строящиеся на комплексном использовании системного подхода, ретроспективного, ситуационного и сравнительного анализа, а также экспертного подхода. В качестве информационной базы используются официальные статистические данные, отраженные на сайте Росстата, данные итоговых отраслевых и аналитических отчетов, а также нормативные и регламентирующие документы, в том числе и по ХМАО – Югра.

Результаты. В условиях сохраняющейся тенденции увеличения доли трудноизвлекаемых запасов углеводородов выявляется проблема неэффективного управления фондами скважин в рамках эксплуатационных объектов. Текущая ситуация способствует возникновению дисбаланса интересов недропользователей, отрасли и государства. В ситуации слабого контроля со стороны государства и наличия пробелов в нормативной базе нефтяные компании, стремясь максимизировать прибыль, реализуют выборочную отработку запасов, ориентируясь преимущественно на наиболее рентабельные участки; не готовы инвестировать средства в применение инновационных технологий, направленных на поддержание добычи на низкорентабельных объектах.

В качестве решения предлагается внести изменения в Правила разработки месторождений углеводородного сырья, скорректировать и закрепить в нормативных документах на федеральном уровне правила работы с фондами скважин при освоении нефтяных месторождений.

Обсуждение. Общий исследовательский результат нашел свое отражение в обосновании необходимости принятия соответствующих управленческих решений в режиме диалога «недропользователь – федеральные органы исполнительной власти», которые позволят упорядочить работы с фондами скважин.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, государство, недропользователь, льготы, экономика, инвестиции, месторождение, разработка, нефть.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Левкович С. В., Копытов А. Г., Осиновская И. В. Повышение эффективности управления разработкой нефтяных месторождений: диалог власти и недропользователя // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 38–58. EDN KLSQRF.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Левкович Сергей Владимирович – кандидат технических наук; Тюменский индустриальный университет (625000, Россия, г. Тюмень, ул. Володарского, д. 38) – *доцент кафедры разработки и эксплуатации*

© С. В. Левкович, А. Г. Копытов, И. В. Осиновская

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



нефтяных и газовых месторождений; слушатель программы ДРА Президентской академии (РАНХиГС); levkovichsv@tyuiu.ru. SPIN 8716-9430, ORCID 0009-0004-2728-2279.

Копытов Андрей Григорьевич – кандидат технических наук; Научно-аналитический центр рационального недропользования им. В. И. Шпилмана (628026, Россия, г. Ханты-Мансийск, ул. Студенческая, д. 2) – директор; agkopytov@mail.ru. SPIN 1657-2437, ORCID 0009-0002-9525-2106.

Осиновская Ирина Владимировна – кандидат экономических наук; Тюменский индустриальный университет (625000, Россия, г. Тюмень, ул. Володарского, д. 38) – доцент кафедры менеджмента в отраслях Топливо-энергетического комплекса; osinovskaya79@mail.ru. SPIN 8738-4629, ORCID 0000-0003-3383-5920.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 10.10.2024; рецензия получена: 29.01.2025; принята к публикации: 19.07.2025.

RESEARCH ARTICLE

IMPROVING THE EFFICIENCY OF OIL FIELD DEVELOPMENT MANAGEMENT: DIALOGUE BETWEEN THE GOVERNMENT AND THE SUBSOIL USER

S. V. Levkovich ^a, A. G. Kopytov ^b, I. V. Osinovskaya ^a

^a Tyumen Industrial University (Tyumen, Russia)

^b Scientific and Analytical Center for Rational Subsoil Use named after V. I. Shpilman (Khanty-Mansiysk, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The oil and gas industry traditionally retains a high importance in replenishing the Russian budget. The unstable situation on the global hydrocarbon market, associated with lower oil prices, forced production cuts under the international OPEC+ deal; an increase in the share of hard-to-recover reserves and an increase in the cost of oil production, raise issues of effective management of Russian companies in the oil and gas industry. The purpose of the article is to optimize the dialogue between the government and the subsoil user in improving the efficiency of managing the operational, control and liquidation fund of wells during the development of oil fields.

Materials and methods. The methodology consists of the research based on the integrated use of a systematic approach, retrospective situational and comparative analysis, as well as an expert approach. The official statistical data reflected on the Rosstat website, data from final industry and analytical reports, as well as regulatory and regulatory documents, including for Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra, are used as an information base.

Results. In the context of the continuing trend of increasing the share of hard-to-recover hydrocarbon reserves, the problem of inefficient management of the well stock within the operational facilities is revealed. According to the authors, the current situation contributes to the emergence of an imbalance in the interests of subsoil users, the industry and the state. Oil companies, guided by the principles of profit maximization, carry out selective development of reserves, focusing mainly on the most profitable areas. As a result, there is a reluctance to invest in the use of innovative technologies aimed at maintaining production at low-margin facilities, which further exacerbates the situation. The authors consider weak state control and the presence of gaps in the regulatory framework to be one of the reasons for this situation.

As a solution, it is proposed to amend the Rules for the development of hydrocarbon deposits, namely, to adjust and consolidate in regulatory documents at the federal level the rules for working with well stocks during the development of oil fields. In addition, the necessity to build a constructive dialogue between subsurface users and government authorities is emphasized in order to encourage companies to use various methods to enhance oil recovery.

Discussion. The overall research result is reflected in the justification of the need to make appropriate management decisions in the «subsoil user – federal executive authorities» dialogue mode, which will regulate the work with borehole funds.

KEYWORDS

Management, state, subsoil user, benefits, economy, investments, deposit, development, oil.

FOR CITATION

Levkovich, S. V., Kopytov, A. G., Osinovskaya, I. V. (2025) Improving the efficiency of oil field development management: dialogue between the government and subsoil user. *Management Issues*, 19 (3), 38–58. <https://elibrary.ru/klsqrf>.

AUTHORS' INFORMATION

Sergey V. Levkovich – Candidate of Technical Sciences; Tyumen Industrial University (625000, Russia, Tyumen, Volodarsky str., 38) – Associate Professor of the Department of Development and Operation of Oil and Gas Fields; student of the DPA program of the Presidential Academy (RANEPА); levkovichsv@tyuiu.ru. SPIN 8716-9430, ORCID 0009-0004-2728-2279.

Andrey G. Kopytov – Scientific and Analytical Center for Rational Subsoil Use named after V.I. Shpilman (628026, Russia, Khanty-Mansiysk, Studentskaya str., 2) – Director of the Autonomous Institution of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra «Scientific and Analytical Center for Rational Subsoil Use named after V. I. Shpilman»; agkopytov@mail.ru. SPIN 1657-2437, ORCID 0009-0002-9525-2106.

Irina V. Osinovskaya – Candidate of Economics, Associate Professor; Tyumen Industrial University (625000, Russia, Tyumen, Volodarsky str., 38) – Associate Professor of the Department of Management in the Branches of the Fuel and Energy Complex; osinovskaya79@mail.ru. SPIN 8738-4629, ORCID 0000-0003-3383-5920.

The authors declare that they have no conflict of interest.

The article was submitted: 10.10.2024; reviewed: 29.01.2025; accepted for publication: 19.07.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

Состояние российской экономики на сегодняшний день по-прежнему находится в достаточно сильной зависимости от развития нефтегазовой отрасли, именно она является одним из основных источников пополнения государственного бюджета. Такая тенденция наблюдается и в мировой практике, о чем свидетельствуют проводимые исследования на предмет оценки корреляции налоговых поступлений от величины вводимых в эксплуатацию нефтяных месторождений и возможности замещения нефтегазовых доходов и налоговых поступлений другими отраслями [1]. Также различные исследования в мировом сообществе проводятся в области оценки экономических последствий различных ответных мер налогово-бюджетной политики, обусловленных отрицательной динамикой цен на нефть, например, такие как временное снижение акцизов на топливо, временное введение скорректированного налога с прибыли энергетических компаний [2, с. 2]. Обеспечение стабильного и поступательного развития нефтегазовой отрасли становится для российских нефтяных компаний все более сложной задачей, что обусловлено негативными тенденциями, сформировавшимися как во внешней среде, так и во внутренней. Если говорить о внешней среде, то ключевым фактором, замедляющим темпы развития отрасли, является усиление санкционного давления со стороны Евросоюза. «По итогам трех кварталов 2023 года доля нефтегазовых доходов федерального бюджета упала до минимума за 16 лет и составила чуть более 28% всех

поступлений»¹. В таблице 1 представлен вклад нефтегазового сектора в валовый внутренний продукт РФ за последние 7 лет.

Динамика доли нефтегазового сектора в ВВП РФ, представленная в таблице 1, показывает незначительные колебания за последние 7 лет. При этом она включает в себя 2020 год, признанный в экспертном сообществе кризисным годом для нефтегазового сектора экономики, что обусловлено рядом политических факторов и в первую очередь резким падением цен на мировом рынке на углеводороды, а также вынужденным сокращением объемов добычи в рамках международной сделки в формате ОПЕК+. Формализованное представление анализа динамики доли нефтегазового сектора в ВВП РФ и нефтегазового ВВП в общем объеме ВВП РФ представлено на рисунке 1.

Анализ представленных данных в таблице 1 и на рисунке 1 позволяет говорить об отсутствии устойчивой тенденции к снижению роли нефтегазового сектора экономики в общем объеме ВВП. Наличие отрицательной динамики и замедление темпов прироста достаточно сильно коррелируют с политическими и экономическими событиями, происходящими в мировом сообществе. А это позволяет предположить, что значимость роли нефтегазового сектора в экономике РФ сохранится как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективах. В сложившихся условиях актуализируются вопросы управления и рационального использования природных ресурсов, при этом целесообразно отметить, что данные вопросы активно обсуждаются и в научном сообществе.

¹ Итоги 2023 года: нефтегазовые доходы тормозят, экспорт держится на плаву // Нефтегазовая вертикаль. 30.01.2024. – URL: <https://ngvr.ru/articles/itogi-2023-goda-neftegazovye-dokhody-tormozyat-eksport-derzhitsya-na-plavu/> (дата обращения: 10.02.2024).

Таблица 1 – Вклад нефтегазового сектора в ВВП РФ
Table 1 – Contribution of the oil and gas sector to the GDP of the Russian Federation

2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022*г.	2023* г.
Доля нефтегазового сектора в валовом внутреннем продукте Российской Федерации (в текущих ценах, в процентах)						
16,6	20,7	18,8	14,0	17,6	18,0	16,5
Темп прироста доли нефтегазового сектора в ВВП РФ (к предыдущему году)						
–	+24,7	–9,2	–25,5	+25,7	+2,3	–8,3
Доля нефтегазового ВВП в общем объеме ВВП Российской Федерации (в текущих ценах, в процентах)						
83,4	79,3	81,2	86,0	82,4	82,1	83,5
Темп прироста доли нефтегазового ВВП в общем объеме ВВП РФ (к предыдущему году)						
–	–4,9	+2,4	+5,9	–4,2	–0,4	+1,7

* Без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Источник: Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/search?q=Нефтегазовый+ВВП>.



Рисунок 1 – Анализ динамики доли нефтегазового сектора в ВВП РФ и нефтегазового ВВП в общем объеме ВВП РФ

Figure 1 – Analysis of the dynamics of the share of the oil and gas sector in the GDP of the Russian Federation and oil and gas GDP in the total GDP of the Russian Federation

Вместе с тем, необходимо отметить, что в публикациях по теме значимости и роли нефтегазовой отрасли в развитии российской экономики и ключевых ее показателей прослеживаются разные, порой противоположные, точки зрения. Так, например, снижение доли нефтегазового сектора в ВВП в 2023 году привело к появлению точки зрения относительно формирования тенденции, направленной на снижение зависимости экономики России

от нефтегазового сектора, что отражено в заявлении Э. Набиуллиной². При этом, в рамках высказываемых экспертных суждений прослеживается мнение, что большую роль в снижении доли нефтегазового сектора в ВВП страны сыграли налоговые поступления, а не санкционное давление. Речь идет о снижении поступлений налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и вывозных пошлин, продолжении налогового маневра в нефтяной отрасли,

² Экономика стала менее зависима от нефтегаза, заявила Набиуллина // РИА Новости. 15.12.2023. – URL: <https://ria.ru/20231215/ekonomika-1916078933.html> (дата обращения: 10.02.2024).

переход месторождений на налог на дополнительный доход (НДД)³. В прогнозном краткосрочном периоде, по экспертному мнению директора группы суверенных и региональных рейтингов АКРА Дмитрия Куликова, целесообразно ориентироваться на долю нефтегазовых доходов в диапазоне 34–36%, то есть на уровне 2016 и 2021 года⁴. Эффективность действующего налогообложения в нефтегазовой отрасли активно обсуждается в научных кругах – например, поднимаются такие вопросы, как последствия и долгосрочное влияние на развитие компании мер в контексте налогового маневра [3]; обеспечение устойчивого развития нефтегазового бизнеса через налоговое регулирование в отрасли [4]. Таким образом, вопрос дискуссионный относительно долгосрочной перспективы снижения, сохранения или усиления влияния нефтегазового сектора на развитие экономики России. Здесь же необходимо отметить, что рост или спад самой экономики нефтегазовой отрасли непосредственно является ключевым фактором обеспечения поступлений в федеральный бюджет.

В качестве сдерживающих факторов внутренней среды приоритет целесообразно отдать неуклонному росту доли трудноизвлекаемых запасов. Согласно данным Аналитического центра ТЭК, даже с учетом новых проектов добыча нефти без поддержки традиционных регионов снизится после 2027–2028 года в результате ухудшения структуры запасов и роста доли трудноизвлекаемых запасов, а также удаленных регионов⁵. Что обуславливает еще один из значимых векторов перспективных исследований и принятия соответствующих стратегических и оперативных управленческих решений – как на уровне нефтегазовых компаний, так и на уровне органов государственной власти. И этот вектор направлен на поиск повышения эффективности управления эксплуатацией действующих месторождений углеводородного сырья, то есть созданных основных фондов, в том числе посредством более эффективного управления фондами скважин. Что особенно актуально в условиях нестабильной ценовой конъюнктуры на мировом рынке. Результативность соответствующих управленческих решений в контексте более эффективного управления фондами скважин может отразиться на объемах добычи нефтяных компаний, их доходах, а также налоговых поступлениях в бюджеты разных уровней.

Цель исследования – оптимизация диалога власти и недропользователя в вопросах повышения эффективности управления эксплуатационным, контрольным и ликвидационным фондами скважин при разработке нефтяных месторождений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить такие задачи, как:

- изучение ретроспективной и текущей ситуации, сложившейся в нефтедобывающем секторе экономики, также необходимо выделить факторы, оказывающие наибольшее влияние на его развитие;
- исследование динамики изменения эксплуатационного, контрольного и ликвидационного фондов скважин с установлением причинно-следственных связей, обуславливающих межгрупповой их переток;
- обозначение вариантов решений, направленных на более эффективное управление эксплуатационным и контрольным фондами скважин, в том числе требующих определенной поддержки со стороны государства.

Гипотеза исследования: повышение эффективности системы управления фондами скважин позволит сократить неработающий фонд скважин, обеспечить рост экономических показателей эксплуатационного объекта разработки в целом, что непосредственно отразится и на налоговых поступлениях в бюджеты различных уровней.

Методологию составляют исследования, строящиеся на комплексном использовании системного подхода, ретроспективного, ситуационного и сравнительного анализа, а также экспертного подхода.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Экономика нефтегазовой отрасли зависит, с одной стороны, от величины ключевых рыночных параметров, таких как цена, спрос на углеводороды на внутреннем и внешнем рынке, курса иностранной валюты, а с другой стороны – от производственных возможностей самих нефтяных компаний обеспечивать необходимый объем добычи углеводородов.

Одним из ключевых показателей развития отрасли является динамика капитальных вложений. Именно они будут выступать драйвером для сохранения текущего уровня добычи нефти и возможности его приращения. В таблице 2 представлены капитальные вложения в разрезе ключевых компаний отрасли. В целом же инвестиции в нефтегазовом секторе, начиная с 2013 г. по 2023 г., увеличиваются. Традиционно большая часть из них направляется на укрепление производственного потенциала в таких бизнес-сегментах, как геологоразведка, бурение, добыча и транспортировка. Несмотря на санкционное давление и нестабильную внешнеполитическую ситуацию, нефтяные компании обеспечивают рост ключевых показателей деятельности. В таблице 3 и на рисунке 2 представлена динамика инвестиционных вложений по сегменту «Добыча нефти и газа», млрд руб.

³ Аудиторы объяснили снижение доли нефтегазовых доходов бюджета до минимума // РБК. 23.11.2023. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/23/11/2023/655dcfa69a79471d752b6f80> (дата обращения: 10.02.2024).

⁴ Там же.

⁵ Стимулирование технологий повышения нефтеотдачи в России : презентация // АЦТЭК. Ноябрь 2023.

Таблица 2 – Динамика капитальных вложений по компаниям (2017–2024 гг.), млрд руб.**Table 2** – Dynamics of capital investments by company (2017–2024), billion rubles

Компания	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ПАО «Роснефть»	922	936	854	785	1050	1132	1297	1442* ⁶
ПАО «ЛУКОЙЛ»	511	451	450	495	433	–	720,3	779,72 ⁷
ПАО «Газпром нефть»	357	370	435	413,5	441,8	549,7	572,2	478,5 ⁸
ПАО «НОВАТЭК»	29,9	94	162,5	204,58	191,25	200	223,8	192,97 ⁹
ПАО «Татнефть»	89,1	97,9	96	104,7	119,1	160,9	223,6	169,9 ¹⁰

* Рассчитано авторами на основании информации о росте капитальных вложений на 11,2% в 2024 г. по сравнению с 2023 г.

Источник: центральное диспетчерское управление ТЭК¹¹.

Таблица 3 – Ключевые показатели экономического развития нефтегазовой отрасли России**Table 3** – Key indicators of economic development of the Russian oil and gas industry

Показатель	Год										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиции в сегменте «Добыча нефти и газа», млрд руб.	1673	1495	1583	1598	1807	1857	2134	2195	2146	2365	2683
Темп роста инвестиций в сегменте «Добыча нефти и газа», %	н/д	–10,6	5,9	0,9	13,1	2,8	14,9	2,9	–2,2	10,2	13,4
Коэффициент экономической эффективности капитальных вложений, %	91	71	71	59	67	120	110	36	н/д	н/д	н/д
Ввод новых скважин, тыс. ед.	н/д	н/д	н/д	н/д	8,19	7,95	7,86	6,96	7,37	7,87	8,18 (7,7/8,5)*
Добыча нефти (с газовым конденсатом), млн тонн	523,4	526	534	547,6	546	555,9	561,1	512,7	524,5	535,2	530,6/ 516**
Экспорт сырой нефти, млн тонн***	237	224	245	255	253	261	269	239	229,9	242	234,3
Выручка нефтегазовой отрасли, трлн руб.	21,7	25,2	26,4	26,4	28,8	38,4	37,8	27,9	н/д	н/д	н/д

* Прогноз на 2024/2025 гг. (по расчетам kasatkin consulting).

** Факт 2024 г. (итоги 2024 г. от А. Новака)¹².

*** Источник данных с 2013–2020 гг.¹³ [с. 27]. С 2021–2023 гг. дополнены авторами по данным сайта Interfax.ru.

Справочно: коэффициент экономической эффективности капитальных вложений = отношение прибыли / объем капитальных вложений [там же, с. 62]¹⁴.

⁶ «Роснефть» подвела итоги работы в 2024 году // Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2025/03/21/rosneft-podvela-itogi-raboty-v-2024-godu.html> (дата обращения: 10.04.25).

⁷ ПАО «Лукойл» опубликовало отчет за 2024 год. – URL: <https://foxbonza.ru/article/lkoh-reported-2024> (дата обращения: 10.04.25).

⁸ Группа «Газпром нефть». Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2024 г. – URL: https://cdn.financemarket.ru/reports/2024/МОЕХ/S/SIBN_2024_12_Y_MCFO.pdf (дата обращения: 20.04.25).

⁹ «НОВАТЭК» сообщил о финансовых результатах за 2024 год. – URL: https://www.novatek.ru/ru/press/releases/index.php?id_4=6972 (дата обращения: 10.04.25).

¹⁰ Татнефть: финансы продолжают расти, как и вероятность щедрых дивидендов // Аналитический обзор. – URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/ef02077f-2d7e-4290-8706-c11f510d866e/?author=profile> (дата обращения: 10.04.25).

¹¹ В рамках стратегического развития // ЦДУ ТЭК. 19.08.2024. – URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/articles/1/1271/ (дата обращения: 06.02.25).

¹² Итоги 2024 г. от А. Новака. – URL: <https://neftegaz.ru/news/dobycha/877792-itogi-2024-g-ot-a-novaka-dobycha-nefti-v-rossii-upala-pochti-na-3-gaza-vyugosla-na-7-6/> (дата обращения: 10.02.25).

¹³ Нефтегазовый комплекс России-2020. В 4 частях / И. В. Филимонова, А. В. Комарова, В. Ю. Немов и др. // Ин-т нефтегазовой геологии и геофизики им. А. А. Трофимука СО РАН; Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск: ИНГГ СО РАН, 2022. Часть 3. Экономика нефтегазовой промышленности-2020: долгосрочные тенденции и современное состояние. 75 с.

¹⁴ Там же.

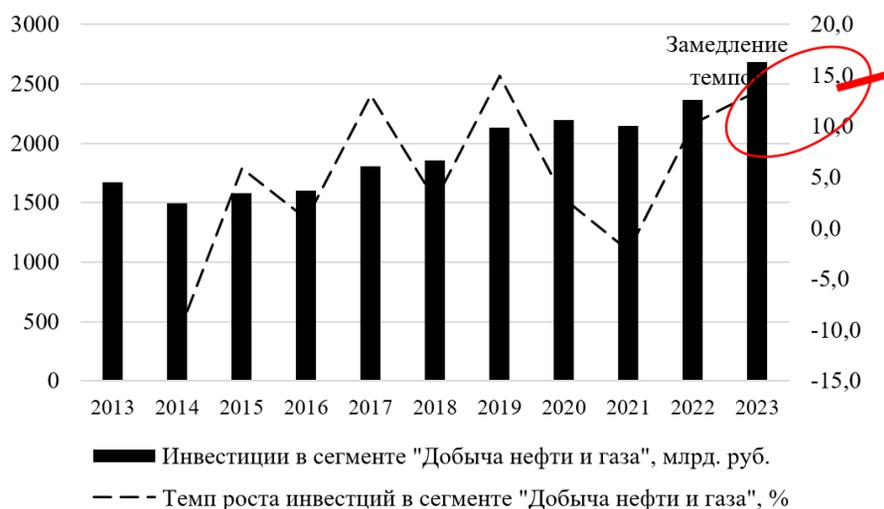


Рисунок 2 – Динамика инвестиций в сегменте «Добыча нефти и газа» в целом по России за 2013–2023 гг. (по данным исследования, проведенного информационным агентством Infoline)¹⁵
Figure 2 – The dynamics of investments in the Oil and gas production segment in Russia as a whole for 2013–2023 (according to a study conducted by the Infoline news agency)

Исходя из данных, представленных в таблице 2 и на рисунке 2, видно, что инвестиционная активность подвержена достаточно сильной динамике, что в большей степени можно связать с нестабильностью внешней политической и экономической ситуации. Наблюдается резкое сокращение темпов роста в период с 2019 по 2021 год, что обусловлено также периодом пандемии и замедлением темпов экономического развития отрасли. Начиная с 2021 по 2023 г., наблюдается рост инвестиционной активности, но при этом темп роста за последний анализируемый год снизился. Эта же тенденция сохранилась и в 2024 году, что проявляется в снижении показателей ввода новых скважин (сокращение наблюдается на уровне 12,3% новых скважин) и объемов эксплуатационного бурения (сокращение на уровне 1,2%¹⁶), что может выступать следствием снижения цены на нефть, вынужденного сокращения объемов добычи в рамках международной сделки в формате ОПЕК+, роста себестоимости добычи нефти и влияния других факторов. Сохранение тенденции сокращения темпов роста объемов инвестиций в сегменте «Добыча нефти и газа» в среднесрочной и долгосрочной перспективах приведет непосредственно к снижению объемов добычи и негативно отразится как на экономических результатах нефтегазодобывающих структур, так и на экономике отрасли в целом.

В сложившихся экономических условиях развития нефтегазовой отрасли актуализируются вопросы изыскания внутренних резервов компаний, обеспечивающих удержание текущего уровня добычи нефти и более рациональную эксплуатацию

месторождений углеводородов с соблюдением всех требований и стандартов.

Процедура принятия решений по разработке стратегии добычи нефти и управлению ею через более эффективное использование производственного потенциала является достаточно сложной задачей в силу необходимости учета множества переменных, физических явлений и неопределенностей [5]. Системное и целостное исследование вопросов управления фондами скважин, рассматриваемого в качестве одного из весомых факторов, влияющих непосредственно на величину производственного потенциала отраслевой компании, обуславливает необходимость раскрытия сущности производственного потенциала нефтедобывающего предприятия.

Производственный потенциал нефтедобывающего предприятия – это «способность предприятия обеспечить полноту извлечения нефти, максимально используя возможности техники, технологии производства и кадров, обеспечив при этом соблюдение требований рационального недропользования и охраны окружающей среды» [6, с. 119]. Из приведенной трактовки видно, что отраслевая особенность производства заключается в извлечении углеводородов из недр, а это значит, что речь должна идти в том числе и о запасах углеводородов, то есть ресурсной составляющей потенциала. Что обуславливает необходимость повышения эффективности управления производственно-ресурсным потенциалом компании в комплексе – для получения более высоких финансово-экономических результатов.

¹⁵ Нефтяная, газовая и угольная промышленность. Итоги 2023 года и тенденции 2024 года // Демо-версия исследования. – URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/225/2252d6f71f489ee1fc7591555ec745b4.pdf> (дата обращения: 07.02.25).

¹⁶ Нефтегазовая отрасль 2024: итоги, цифры, события, тренды // Нефтегазовая промышленность. 05.02.25. – URL: <https://nprofm.online/trends/itogi-2024-goda-czifry-sobytiya-trendy/> (дата обращения: 06.02.25).



Рисунок 3 – Структура производственно-ресурсного потенциала нефтегазодобывающего предприятия

Figure 3 – The structure of the production and resource potential of an oil and gas producing enterprise

Источник статистических данных: Воробьев С. Ю. Перспективы России по добыче и экспорту¹⁷.

Структура производственно-ресурсного потенциала нефтегазодобывающего предприятия представлена на рисунке 3 [7, с. 32]. Отдельные этапы эксплуатации нефтяного месторождения могут быть представлены в формате процессно-целевой карты, включающей блок управления эксплуатационным фондом скважин [8, с. 11].

Необходимость создания на отраслевых предприятиях системы управления, в основе которой лежат экономические механизмы, обусловлена рядом причин:

- стремлением получить максимальную прибыль за счет обеспечения полной выработки освоенных запасов нефти из месторождений на поздней стадии разработки, когда экстенсивные способы практически использованы;

- отсутствием в достаточном количестве финансовых средств для внедрения инновационных методов повышения нефтеотдачи пластов, особенно в условиях низких цен на нефть и действующих санкционных ограничений.

Истощенность разрабатываемых запасов непосредственно отражается на производственно-ресурсном потенциале компании. Согласно статистическому обзору Института мировой энергетики за 2023 год, доказанные запасы России на конец 2020 года составили 108 млрд баррелей (что составляет 6,2 процента от общемировых запасов).

Российская методология подсчета запасов отличается от западной системы тем, что в ней больше внимания уделяется технической извлекаемости запасов, а не экономической эффективности (при преобладающих рыночных ценах на момент оценки). По данным Министерства природных ресурсов России, по состоянию на 1 января 2021 года запасы нефти и конденсата в России, относящиеся к категориям А+В1+С1¹⁸ (которые примерно соответствуют доказанным и вероятным категориям в западной методологии), составили 19010,4 млн тонн и 2242,4 млн тонн соответственно, что эквивалентно общему объему в 156 млрд баррелей.

На 2020 год Минприроды оценило коэффициент извлечения нефти из этих категорий запасов в России на уровне 37,1%. По оценкам, запасы нефти в России, которые могут стать основой для новых открытий в будущем, составляют 55800 млн тонн нефти и 13100 млн тонн конденсата.

Данное исследование позволяет говорить о том, что запасы нефти в России не кончатся еще много десятилетий, и существует огромный потенциал для новых крупных открытий, но они, скорее всего, будут сделаны на арктическом шельфе. С. Ю. Воробьев, директор Института развития технологий ТЭК, отдельно выделяет проект «Восток Ойл» и считает его очень перспективным¹⁹.

¹⁷ Воробьев С. Ю. Перспективы России по добыче и экспорту нефти // Бурение и нефть. 05.2024. – URL: https://burneft.ru/archive/issues/detail.php?ELEMENT_ID=63429 (дата обращения: 10.11.2024).

¹⁸ Справочно: запасы категории А (разрабатываемые, разбуренные) выделяются и подсчитываются в залежах или их частях, разбуренных эксплуатационной сеткой скважин и разрабатываемых в соответствии с утверждённым проектным документом на разработку месторождения. Запасы категории В1 (разрабатываемые, не разбуренные, разведанные) выделяются и подсчитываются в залежах или их частях, не разбуренных эксплуатационными скважинами, разработка которых планируется в соответствии с утверждённым проектным документом, изученными сейсморазведкой и разбуренными поисковыми, оценочными, разведочными, транзитными или углубленными эксплуатационными скважинами, давшими промышленные притоки нефти или газа. Запасы категории С1 (разведанные) выделяются и подсчитываются в залежах или их частях, не введенных в промышленную разработку месторождений, на которых может осуществляться пробная эксплуатация или пробная эксплуатация отдельных скважин, изученных сейсморазведкой и разбуренных поисковыми, оценочными, разведочными скважинами, давшими притоки нефти или газа.

¹⁹ Воробьев С. Ю. Перспективы России по добыче и экспорту нефти // Бурение и нефть. – 05.2024. – URL: https://burneft.ru/archive/issues/detail.php?ELEMENT_ID=63429 (дата обращения: 10.11.2024).

Имеющиеся в России статистические данные о темпах истощения запасов нефти представлены

в разбивке по федеральным округам, а не по нефтяным бассейнам (таблица 4).

Таблица 4 – Степень истощения запасов A+B1+C1 в разбивке по федеральным округам России, % (по состоянию на 1 января 2021 г)²⁰

Table 4 – The degree of depletion of A+B1+C1 reserves by federal districts of Russia, % (as of January 1, 2021)

Федеральные округа России	Condensate	Oil
Offshore	12,7	32
Siberian FD	10,2	30,4
Far Eastern FD	9,4	40,3
North Western FD	52,6	42,1
Urals FD	17,4	55,1
Volga FD	48,3	68,6
Southern FD	15,9	83,5
North Caucasus FD	59,5	88

По экспертному мнению директора института развития технологий ТЭК С. Ю. Воробьева, «в ближайшие двадцать лет России не потребуются разрабатывать новые высокочатратные месторождения нефти в трудноизвлекаемых пластах или на арктическом шельфе, если только будущие рыночные условия не оправдают эту необходимость. Учитывая преобладание теорий о пиковом спросе на нефть и политике отказа от ископаемого топлива в рамках глобальной программы энергоперехода, это маловероятно».

Мировые тренды, сформировавшиеся в области декарбонизации в нефтегазовой отрасли, оказывают влияние на необходимость корректировки российских нефтяными компаниями стратегических приоритетов в области управления производственно-ресурсным потенциалом, но не так активно, как это делают компании в других странах. Мировое нефтегазовое сообщество достаточно активно в последнее время осуществляет поиск технико-технологических, управленческих решений, позволяющих снизить углеродный след посредством реализации программ по энергоэффективности, использованию возобновляемых источников энергии

в своей операционной деятельности, оптимизации портфеля активов посредством отказа от непривлекательных углеродоемких активов и т. д.

В России вопросы изменения климата с позиции их приоритетности для представителей бизнес-среды и населения не являются столь однозначными как в других странах. На уровне государства приоритетность занимают вопросы поддержания развития нефтегазовой отрасли, укрепления технологической независимости и обеспечения экономической безопасности страны, что приводит к несколько сниженной активности в области формирования конкретных мер и программ, направленных на стимулирование процесса декарбонизации нефтегазового сектора. Вместе с тем, некоторые нефтегазовые компании в этом направлении работают на опережение и уже сегодня реализуют стратегии декарбонизации.

Структура выбросов парниковых газов по нефтегазовой отрасли РФ в 2018 году представлена в таблице 5. Большая доля выбросов приходится на добычу природного газа, а сегмент добычи нефти занимает минимальную долю в структуре – 12%.

Таблица 5 – Структура выбросов парниковых газов по нефтегазовой отрасли РФ в 2018 году²¹

Table 5 – The structure of greenhouse gas emissions by the Russian oil and gas industry in 2018

Сегмент выбросов	Доля, %
Добыча нефти	12
Утечки и сжигание	14
Нефтепереработка	15
Трубопроводный транспорт	20
Добыча природного газа	39

²⁰ Воробьев С. Ю. Перспективы России по добыче и экспорту нефти // Бурение и нефть. – 05.2024. – URL: https://burneft.ru/archive/issues/detail.php?ELEMENT_ID=63429 (дата обращения: 10.11.2024).

²¹ Декарбонизация в нефтегазовой отрасли: международный опыт и приоритеты России // Skolkovo Moscow School of Management. Март 2021. – URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEneC/Research/SKOLKOVO_EneC_Decarbonization_of_oil_and_gas_RU_22032021.pdf (дата обращения: 05.02.25).

Часть нефтяных компаний уже сегодня публикуют на своих официальных сайтах долгосрочные цели по сокращению выбросов парниковых газов, например, Роснефть к 2035 году обозначает свой стратегический ориентир в 30% по обеспечению сокращения углеродной интенсивности в секторе добычи, а интенсивность выброса метана на 0,25%. Татнефть также ставит своей целью снижение углеродной интенсивности на уровне 20%²². Это достаточно амбициозные цели по сравнению с другими нефтегазовыми компаниями.

Принятие управленческих решений в среднесрочной и долгосрочной перспективах по использованию производственных возможностей нефтегазовыми структурами по-прежнему находится в плоскости максимизации прибыли, что выгодно как недропользователю, так как создаются возможности для обеспечения стабильного долгосрочного развития и достижения стратегических целей, так и государству – в контексте стабильного пополнения государственного бюджета. Механизм управления производственно-ресурсным потенциалом на основе прибыли диктует необходимость оптимизации объема добычи нефти. Одним из возможных направлений для поиска резервов может стать более эффективное управление фондами скважин на нефтяных месторождениях.

Управление фондами скважин – это достаточно многоаспектная задача, которая является предметом исследования разных авторов. Так, в работе Д. В. Курганова расчет эффекта от перевода добывающей нефтяной скважины в нагнетательный фонд в рамках управления разработкой нефтяным месторождением сводится к оценке выпадающего объема добычи и суммы операционных затрат при переводе в другую группу, при этом акцент делается на необходимости выстраивания оценочной процедуры на использовании машинного обучения [9, с. 148, 164]. Одним из направлений, активно обсуждаемых в научных кругах, является восстановление работоспособности основных фондов, что отражено в работах О. В. Томазовой [10, с. 2]. Целесообразность учета влияния факторов внешней среды при управлении фондами нефтяных скважин отражена в работе И. В. Бурениной, что на сегодняшний день приобретает еще большую актуальность и значимость [11, с. 333].

Использование недропользователем скважин в рабочем состоянии влияет на величину извлечения полезных ископаемых из недр, или коэффициент

извлечения нефти (КИН), что в свою очередь имеет влияние на экономику отрасли и в последующем – на формирование бюджета РФ. Если в 1960-х годах КИН составлял 0,51, то в настоящее время он опустился до уровня 0,28–0,30. Это один из самых низких уровней использования запасов нефти в мире²³. Необходимо отметить, что данный тезис носит дискуссионный характер, и в публикациях прослеживается точка зрения, что интерпретировать КИН необходимо в зависимости от его вида и метода расчета (статистического, экстраполяционного и гидродинамического)²⁴. В настоящее время осуществляется расчет проектного и рентабельного КИН²⁵. В среднем по России коэффициент извлечения нефти при применении современных нефтегазовых нанотехнологий с учетом структуры запасов может возрасти до 0,60–0,65²⁶. Рентабельный КИН основывается на достижении максимального чистого дисконтированного дохода при принятых сценарных экономических параметрах и действующем налогообложении. Основной интерес государства заключается в том, чтобы недропользователи обеспечивали наиболее эффективное извлечение ресурсов из недр, и критерием эффективности в данном случае рассматривается рентабельный КИН. Однако недропользователи ставят в приоритет коммерческую составляющую целесообразности освоения месторождений углеводородов и не всегда обеспечивают эффективное извлечение ресурсов, следуя по пути выборочной отработки полезных ископаемых. С одной стороны, недропользователи могут использовать современные инновационные методы для обеспечения добычи на месторождениях с трудноизвлекаемыми запасами – для повышения нефтеотдачи и КИН, но это приведет к росту себестоимости добычи и снижению чистого дисконтированного дохода (ЧДД). С другой стороны, государство будет нести потери и от поступлений в бюджет. В данном случае нужны решения, которые обеспечат баланс интересов недропользователя, отрасли и государства (рисунок 4) и не позволят недобросовестным недропользователям осуществлять выборочную отработку запасов.

На наш взгляд, первым шагом в решении данного вопроса необходимо внести корректировки в действующие правила разработки месторождений углеводородного сырья, которые опосредованно приведут к изменениям поступлений в бюджет РФ и обеспечат более полное соблюдение интересов государства в части эффективного извлечения ресурсов.

²² Декарбонизация в нефтегазовой отрасли: международный опыт и приоритеты России // Skolkovo Moscow School of Management. Март 2021. – URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEncC/Research/SKOLKOVO_EncC_Decarbonization_of_oil_and_gas_RU_22032021.pdf (дата обращения: 05.02.25).

²³ КИНа не будет? // Центральное диспетчерское управление ТЭК. – URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2021/5/907/ (дата обращения: 10.02.25).

²⁴ Люгай Д. В., Минаков И. И., Буракова С. В. Результаты анализа эффективности применения методов расчета коэффициента извлечения нефти из нефтяных оторочек нефтегазоконденсатных залежей к условиям Чайядинского месторождения // Научно-технический сборник «Вести газовой науки». 2006. № 2 (26). С. 10.

²⁵ Проектный КИН (коэффициент извлечения нефти) – это показатель, который учитывает, какая доля геологических запасов может быть извлечена в соответствии с технологическими ограничениями либо до момента потери рентабельности.

²⁶ Барков С. Л., Грунис Е. Б., Хавкин А. Я. Нефтезапасы: добыча и КИН. – URL: <https://magazine.neftgaz.ru/articles/dobycha/550965-neftezapasy-dobycha-i-kin/> (дата обращения: 15.02.24).

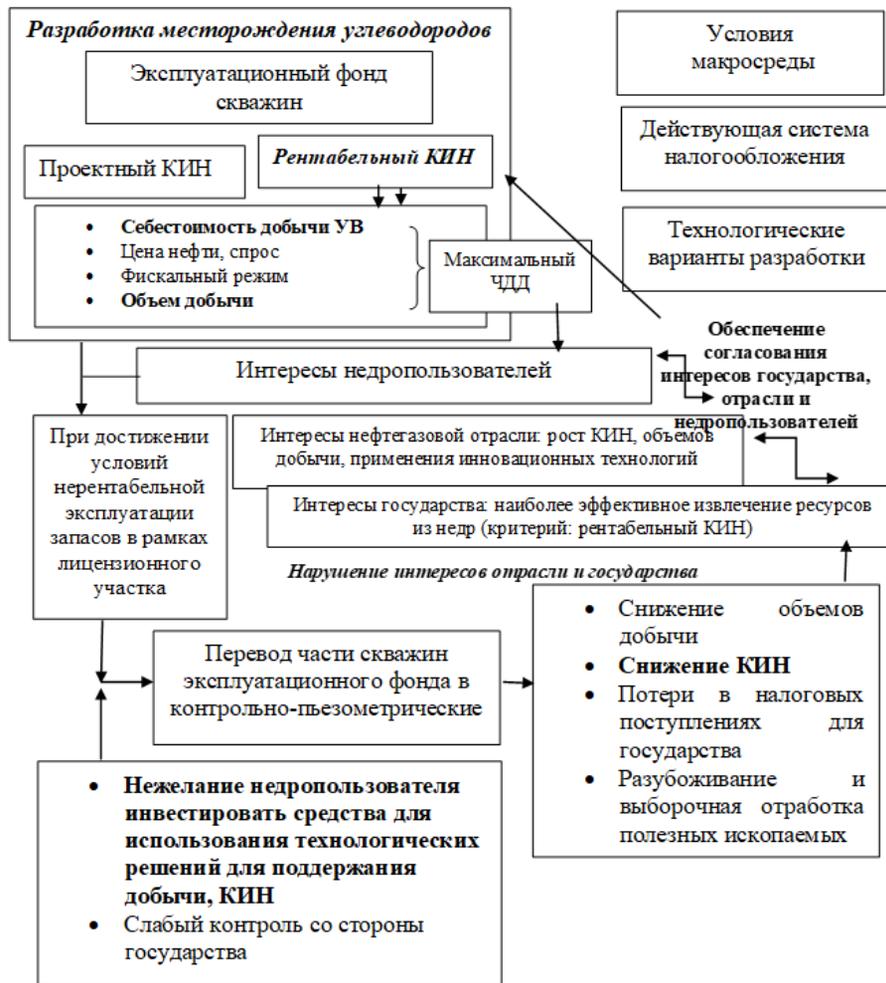


Рисунок 4 – Интересы недропользователя, отрасли и государства (фрагмент) (составлено авторами)
Figure 4 – Interests of the subsurface user, the industry and the state (fragment) (compiled by the authors)

Федеральные органы исполнительной власти контролируют величину работающего фонда используя действующую классификацию и правила, описанные в разделе V Правил разработки месторождений углеводородного сырья, утвержденных приказом МПР № 356 от 14 июня 2016 года²⁷. Недропользователи, не желающие исполнять показатель работающего фонда в соответствии с правилами разработки, меняют принадлежность скважин из эксплуатационного фонда на контрольно-пьезометрический, в результате чего происходит разубоживание и выборочная отработка полезных ископаемых недропользователем (ст. 22 ФЗ № 2395-1 от 21 февраля 1992 года²⁸), а также снижение текущего КИН и сокращение пополнения бюджета.

С целью правильного и единого понимания рассматриваемых проблем в области управления фондами скважин на нефтяных месторождениях целесообразно обозначить принимаемые трактовки относительно их видов.

Эксплуатационный фонд скважин включает нефтяные, нагнетательные и специальные скважины (рисунок 5).

Более подробно с классификацией можно ознакомиться в приказе № 581 Росстата от 17.11.2023.

В этом же документе зафиксировано понятие контрольных (пьезометрических, наблюдательных) скважин, под которыми необходимо понимать скважины, используемые специально для измерения, контроля и наблюдения за продвижением контурных вод, за изменением давления в пласте, за взаимодействием нефтяных и нагнетательных скважин и так далее. На данный момент недропользователи должны отчитываться по данной категории скважин в разрезе действующих, бездействующих в отчетном году и в ретроспективном периоде, находящихся в освоении и его ожидании.

Практика деятельности нефтедобывающих компаний показывает, что в области управления эксплуатационным фондом скважин существует целый ряд нерешенных проблем.

²⁷ Приказ Министерства природных ресурсов и экологии РФ № 356 от 14.06.2016 г. «Об утверждении правил разработки месторождений углеводородного сырья» (с изменениями на 07.08.20 г.).

²⁸ Закон РФ «О недрах» от 21.02.1992 № 2395-1 (последняя редакция от 14.07.2022 № 343-ФЗ).



Рисунок 5 – Корневая классификация скважин по группам учета (фрагмент)²⁹
Figure 5 – Root classification of wells by accounting groups (fragment)

Структура эксплуатационного фонда скважин включает такие группы скважин, как действующие, к которым относятся скважины, эксплуатирующиеся в течение отчетного периода, и бездействующие. За последние 10 лет суммарный эксплуатационный фонд скважин по нефтяным компаниям вырос на 28 тыс. Почти за весь рассматриваемый период наблюдается положительная динамика, хотя в последние годы темпы прироста снижаются. Так, в 2019 году он составил 1,6% против 3,6% в 2016 году.

К бездействующему фонду относятся скважины, не работающие более одного

календарного месяца. Такие скважины могут быть остановлены в текущем году или переведены в нерабочее состояние за предыдущие годы. В 2019 году доля бездействующих скважин составила минимальное значение за весь рассматриваемый период – 8%. За период с 2009-го по 2019 год динамика бездействующего фонда была непостоянной, однако просматривается общий тренд на уменьшение доли бездействующих скважин в общем эксплуатационном фонде почти в два раза (таблица 6)³⁰.

Таблица 6 – Эксплуатационный и бездействующий фонды скважин (ретроспективный анализ за 2009–2019 гг.)

Table 6 – Operational and inactive well stock (retrospective analysis for 2009–2019)

Показатель	Год										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Эксплуатационный фонд скважин, тыс. шт.	152,4	154,5	159	164	164	168	167	173	175,3	177,6	180,4
Ежегодный темп прироста эксплуатационного фонда скважин, %	–	1,4	2,9	3,1	0,0	2,4	–0,6	3,6	1,3	1,3	1,6
Бездействующий фонд скважин, тыс. шт.	24,5	25,1	18,1	17,7	15,5	15,8	14,5	14,7	16,3	14,8	14,5
Ежегодный темп прироста бездействующего фонда скважин, %	–	2,4	–27,9	–2,2	–12,4	1,9	–8,2	1,4	10,9	–9,2	–2,0
Удельный вес бездействующего фонда, %	16,08	16,25	11,38	10,79	9,45	9,40	8,68	8,50	9,30	8,33	8,04
Среднесуточный дебит, т/сут.	10,6	10,7	10	10	9,7	9,3	9,1	8,8	8,5	8,8	8,5

Источник: составлено авторами по материалам работы И. Филимоновой, В. Немова, А. Комаровой, С. Кожевиной³¹.

²⁹ Приказ Росстата от 17.11.2023 № 581 «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения и указаний по их заполнению для организаций Министерством энергетики РФ федерального статистического наблюдения за технико-экономическими показателями работы организаций, осуществляющих добычу сырой нефти, нефтяного (попутного) и природного газа». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462327/ (дата обращения: 10.08.24).

³⁰ Филимонова И., Немов В., Комарова А., Кожевина С. Факторы развития нефтесервисного рынка России // Нефтегазовая вертикаль. 2020. № 21–22. С. 6–14.

³¹ Там же.

Рассмотрим ситуацию на примере округа, на который приходится около 41,7% общероссийской добычи нефти³² (таблица 7).

Таблица 7 – Добыча нефти на территории РФ и ХМАО – Югры
Table 7 – Oil production in the territory of the Russian Federation and KhMAO – Yugra

Показатель	Год							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Добыча нефти в РФ, млн тонн	505	511	518	523	526	534	547	547
Добыча нефти в ХМАО – Югре, млн тонн	266	262	260	255	250	243	239	235
Доля ХМАО – Югры в добыче нефти в РФ, %	52,7	51,3	50,2	48,8	47,5	45,5	43,7	43
Показатель	Год							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Добыча нефти в РФ, млн тонн	556	560	513	524	535	530,6 ³³	516 ³⁴	516 ³⁵
Добыча нефти в ХМАО – Югре, млн тонн	236	236	211	216	223	216 ³⁶	205 ³⁷	212 ³⁸
Доля ХМАО – Югры в добыче нефти в РФ, %	42,4	42,1	41,1	41,2	41,7	40,7	39,7	41,1

Источник: материалы Департамента недропользования и природных ресурсов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

В последние годы на месторождениях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры значительно выросла доля контрольного фонда и фонда консервации скважин по отношению к эксплуатационному.

Как было отмечено на публичных обсуждениях в формате круглого стола «Рациональное использование фонда скважин: актуальные задачи и их решения», прошедших в сентябре 2023 года, за последние пять лет доля контрольного фонда скважин в ХМАО – Югре увеличилась с 12,4% до 16,47% (рост составил 40,12%), а консервационного фонда – с 18,75% до 21,02% (рост составил 18%). При этом показатели действующего фонда по месторождениям остались в рамках допустимых отклонений, установленных правилами разработки месторождений углеводородного сырья

(утв. приказом Министерства природных ресурсов от 14 июня 2016 г. № 356).

В этом направлении существует ряд проблем и рисков одновременно и для недропользователей, и для государства. Например, в части управления контрольным фондом скважин (скважин для проведения исследований). Фактическая ситуация показывает, что нефтедобывающие предприятия не всегда обоснованно переводят скважины в контрольный фонд, а также в последующем не на всем фонде проводят исследовательские работы. В настоящее время на уровне федерального законодательства отсутствуют четкие указания по данному вопросу. Анализ нормативных документов, представленный в таблице 8, показал, что количество скважин, находящихся в эксплуатационном фонде (как действующих,

³² Итоги работы Департамента недропользования и природных ресурсов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры за 2023 год (предварительные итоги на 01.09.2023 г.). – URL: <https://depprirod.admhmao.ru/deyatelnost/otchet-y-o-rabote-departamenta/9531072/2023-god-/> (дата обращения: 03.04.2024).

³³ Россия в 2023 году снизила добычу нефти на 0,8%. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/19912883> (дата обращения: 20.04.2024).

³⁴ Итоги 2024 г. от А. Новака. – URL: <https://neftegaz.ru/news/dobycha/877792-itogi-2024-g-ot-a-novaka-dobycha-nefti-v-rossii-uprала-rochti-na-3-gaza-vyugsla-na-7-6/> (дата обращения: 20.04.2024).

³⁵ Минэкономразвития прогнозирует снижение нефтегазовых доходов России на 15% в 2025 году. – URL: <https://abireg.ru/newsitem/106794/> (дата обращения: 23.04.2024).

³⁶ В ХМАО – Югре добыча нефти за 2023 год снизилась на 3,2% – до 216 млн тонн. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6727525> (дата обращения: 20.04.2024).

³⁷ Добыча нефти в Югре по итогам 2024 года ожидается на уровне 205 млн тонн // Агентство нефтегазовой информации. – URL: <https://www.angi.ru/news/2919993-Добыча%20нефти%20в%20Югре%20по%20итогам%202024%20года%20ожидается%20на%20уровне%20205%20млн%20тонн/> (дата обращения: 20.04.2024).

³⁸ Там же.

так и бездействующих), контролируется государством, что отражено в правилах разработки месторождений углеводородного сырья³⁹. Фонд скважин в консервации согласовывается с Ростехнадзором согласно правилам безопасности в нефтяной и газовой промышленности⁴⁰. Федеральное законодательство не содержит чётких указаний по вопросам надзора за выполнением исследовательских работ на контрольном фонде скважин, а также правил перевода из эксплуатационного в контрольный. Недропользователи имеют разный подход к формированию и использованию контрольного фонда скважин, внедряют внутренние документы, регламентирующие их количество и расстановку.

О том, что в российской нефтегазовой отрасли до сих пор нет технических регламентов, устанавливающих единые правила и стандарты, регулирующие создание фонда консервации и вывод из эксплуатации месторождений, отмечается в работе И. Халидова, К. Миловинова, А. Солтаханова [12]. С увеличением объема выводимых из эксплуатации объектов вопросы правильного учета и финансовой отчетности по этим расходам становятся все более актуальными. Также авторы в своей исследовательской работе отмечают, что существует неопределенность в отношении порядка налогообложения при завершении работ на производственных объектах.

Таблица 8 – Анализ закрепления контрольно-регламентирующих функций по фондам скважин при разработке нефтяных месторождений

Table 8 – Analysis of the consolidation of control and regulatory functions for well stocks in the development of oil fields

Фонд скважин	Контроль величины фонда скважин государством	Примечание
Количество скважин, находящихся в эксплуатационном фонде	Контролируется, в т.ч. – количество действующих скважин; – количество бездействующих скважин	Приказ Минприроды России от 14.06.2016 № 356 «Об утверждении Правил разработки месторождений углеводородного сырья»
Фонд скважин в консервации	Согласовывается с Ростехнадзором	Приказ Ростехнадзора от 15.12.2020 № 534 «Об утверждении федеральных норм и правил в области промышленной безопасности “Правила безопасности в нефтяной и газовой промышленности”»
Фонд ликвидированных скважин	В нормативных документах не отражено	Целесообразно внесение изменений в действующие нормативные документы, например, в федеральные нормы и правила в области промышленной безопасности
Фонд контрольных и пьезометрических скважин	В нормативных документах не отражено	Функциональное назначение группы скважин отражено в методических указаниях ⁴¹ . Контроль за межгрупповым перетоком скважин со стороны государства низкий, требуется разработка и внедрение современных методов государственного мониторинга выполнения исследований на контрольном фонде скважин

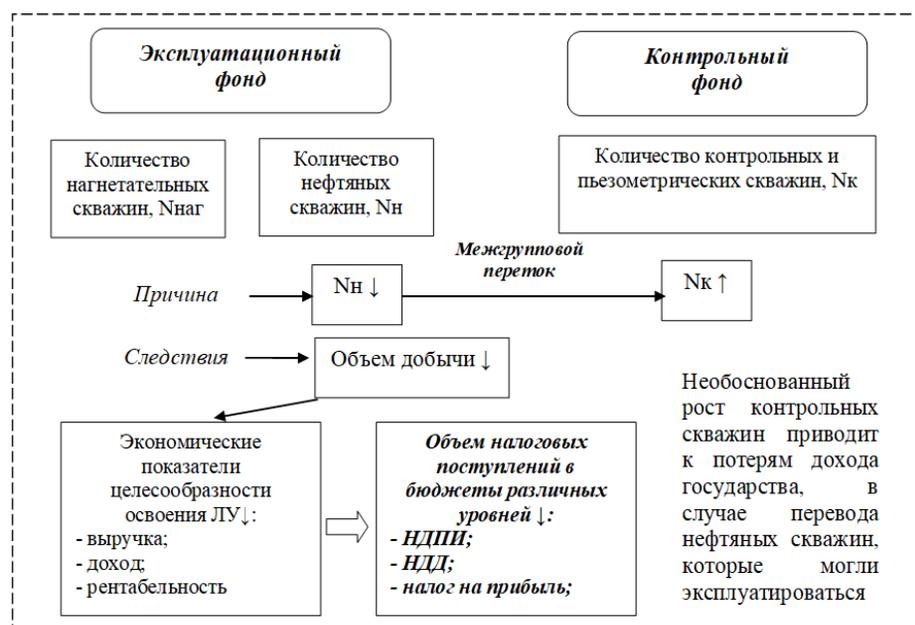
Не полностью выстроенная система мониторинга перевода скважин из эксплуатационного в контрольный фонд приводит к снижению объемов добычи и, как следствие, – к потерям налоговых поступлений (рисунок 6).

В качестве примера сложившейся ситуации с бесконтрольным межгрупповым перетоком скважин во времени рассмотрим динамику по эксплуатационному и контрольному фондам скважин в одной из нефтяных компаний (таблица 9).

³⁹ Приказ Минприроды России от 14.06.2016 № 346 (ред. от 07.08.2020) «Об утверждении Правил разработки месторождений углеводородного сырья».

⁴⁰ Приказ Ростехнадзора от 15.12.2020 № 534 (ред. от 19.01.2022) «Об утверждении федеральных норм и правил в области промышленной безопасности “Правила безопасности в нефтяной и газовой промышленности”».

⁴¹ РД 153-39.0-109-01. Методические указания по комплексированию и этапности выполнения геофизических, гидродинамических и геохимических исследований нефтяных и нефтегазовых месторождений.



Примечание: *НДПИ* – налог на добычу полезных ископаемых;

НДД – налог на дополнительный доход от добычи УВС; ЛУ – лицензионный участок.

Рисунок 6 – Влияние перетока скважин из эксплуатационного фонда в контрольный на показатели экономической и бюджетной эффективности освоения месторождения

Figure 6 – The effect of well flow from the production fund to the control fund on the indicators of economic and budgetary efficiency of field development

Согласно данным таблицы 9, недропользователь в кризисный для нефтяной отрасли год резко увеличил количество контрольных и пьезометрических скважин и снизил долю эксплуатационного фонда. То есть, можно предположить, что произошла остановка скважин эксплуатационного фонда, которые могли бы выполнить проектное назначение, что ставит под сомнение экономическую целесообразность освоения объекта и, как следствие, ведет к потерям в налоговых поступлениях. Здесь речь может идти

об экономической нецелесообразности эксплуатации скважин в сложившихся условиях (в том числе трудноизвлекаемых запасов). Фрагмент укрупненной оценки потенциальных потерь налоговых поступлений от необоснованного перевода скважин из эксплуатационного фонда в фонд контрольных и пьезометрических представлен в таблице 10. В расчете величины выпадающего объема *НДПИ* были учтены макропараметры на уровне 2022 года.

Таблица 9 – Динамика темпов роста (к предыдущему году) эксплуатационного и контрольного фондов скважин малой добывающей компании, %

Table 9 – Dynamics of growth rates (compared to the previous year) of the operational and control fund of wells of a small mining company

Показатель	Год							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Эксплуатационный фонд нефтяных скважин	100,05	99,48	99,66	99,45	99,93	32,77 ↓	223	113
Фонд контрольных и пьезометрических скважин	99,13	105,00	104,20	133,33	113,91	812,04 ↑	44,49	84,22

Источник: составлено авторами по материалам Научно-аналитического центра рационального недропользования им. В. И. Шпильмана

Таблица 10 – Фрагмент укрупненной оценки потенциальных потерь налоговых поступлений от необоснованного перевода скважин из эксплуатационного фонда в контрольный
Table 10 – A fragment of an enlarged assessment of potential losses of tax revenues from the unjustified transfer of wells from the operational fund to the control one

Нефтяное месторождение	Количество контрольных и пьезометрических скважин	Доля фонда контрольных и пьезометрических скважин по отношению к эксплуатационному фонду, %	% скважин, нерационально переведенных в фонд контрольных и пьезометрических, и количество скважин, скв.			Среднесуточный дебит, т./сут.	Объем добычи, тыс. тонн, при разных % скважин, нерационально переведенных в контрольный фонд			Выпадающий объем НДПИ, млн руб.		
			5%	10%	15%		5%	10%	15%	5%	10%	15%
1	179	79	9	17,9	27	7	19	38	56	449	898	1347
2	165	107	8	16,5	25	7	17	35	52	414	828	1242
3	623	51	31	62,3	93	7	65	131	196	1563	3126	4689
4	397	53	20	39,7	60	7	42	83	125	996	1992	2988
5	108	103	5	10,8	16	7	11	23	34	271	542	813
6	126	88	6	12,6	19	7	13	27	40	316	632	948
7	518	202	26	51,8	78	7	54	109	163	1230	2599	3899
8	141	96	7	14,1	21	7	14	30	44	354	708	1061
9	144	84	7	14,4	22	7	15	30	45	361	723	1084
10	356	64	18	35,6	53	7	37	75	112	893	1786	2680
11	168	140	8	16,8	25	7	18	35	53	422	843	1265
12	196	63	10	19,6	29	7	21	41	62	492	984	1475
13	161	62	8	16,1	24	7	17	34	51	404	808	1212
14	904	92	45	90,4	136	7	95	190	285	2268	4536	6805

Вариативная укрупненная оценка выпадающих доходов, представленная в разрезе налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ), позволяет проанализировать объем выпадающих налоговых поступлений в бюджет при условии нерационального межгруппового перетока скважин: от 5 до 15% от количества скважин, переведенных в фонд контрольных и пьезометрических из эксплуатационного фонда. В качестве объектов исследования была взята выборка по 14 нефтяным месторождениям, разрабатываемым на территории Ханты-Мансийского автономного округа (ХМАО), за 2022 год. Динамика среднесуточного дебита по всем месторождениям различна и находится в диапазоне от 5 до 10 т/сут., а по некоторым месторождениям – более 10 т/сут. Однако в укрупненном расчете среднесуточный дебит принят на уровне 7 т/сут. Представленные фрагментарные расчеты показывают уже существенные бюджетные потери даже при 5-процентном нерациональном отнесении скважин в контрольный фонд, а именно: выпадающие бюджетные доходы государства – около 10 миллиардов рублей.

Необходимо отметить, что в контрольный фонд попадают также скважины, подлежащие ликвидации. Одной из причин маневрирования и перетоков скважин из одной категории в другую в данном случае являются высокие затраты на ликвидацию скважин и в связи с этим дополнительно возникающая достаточно большая финансовая нагрузка на небольшие добывающие компании. Так, например, удельный норматив на ликвидацию скважин у одной из крупных нефтяных компаний составляет около 5000 руб./скв., а у другой – чуть больше 3000 руб./скв. В расчете на весь фонд скважин совокупные затраты (включая затраты на ликвидацию объектов промышленного обустройства и рекультивацию земель) составляют порядка 20–30 млрд руб. В системном виде рекомендации по совершенствованию методологии и практики управления фондами ликвидации в России представлены в работе И. Халидова, К. Миловидова, А. Солтаханова [12]. Отдельные базовые вопросы повышения экономической эффективности нефтегазодобывающего производства представлены в работах Р. А. Зайнутдинова,

Э. А. Крайновой [13]; Л. К. Смолдырева, Ж. В. Камалова, В. И. Отта, Е. А. Пирогова, Ю. З. Каранадзе. Некоторые вопросы экономического обоснования принятия решений по управлению бездействующим фондом скважин нашли свое отражение в работе Д. А. Гамиловой, И. В. Бурениной, И. М. Захаровой [14].

Сложившаяся ситуация предопределяет необходимость поиска диалога нефтяных компаний с государственными органами власти по поддержке малых добывающих предприятий в части управления рассматриваемым фондом скважин. Данный диалог будет необходим и для стимулирования компаний к применению различных методов повышения нефтеотдачи пластов, с целью увеличения эффективности управления эксплуатационным фондом скважин.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Вопросы повышения эффективности управления эксплуатационным фондом скважин, так же, как и контрольным, и ликвидационным, активно обсуждаются в экспертном отраслевом сообществе, а также на уровне недропользователей и государства. Так, например, в работах И. А. Халидова и К. Н. Миловидова представлен «комплекс мероприятий по продлению периода эксплуатации месторождений, который может применяться при условии сохранения их прибыльности и безопасности эксплуатации, включающий: управление расходами; дополнительное бурение или изменение профиля добычи; улучшение эксплуатационных показателей; улучшение налоговых или коммерческих условий» [15]. Интерес к вопросам управления фондами нефтяных скважин можно проследить по публикационной активности в данном направлении. Вопросы управления эксплуатационным фондом скважин поднимались в публикациях на сайте Центрального-диспетчерского управления ТЭК⁴². В том числе поднимался вопрос о действенности относительно заброшенных скважин, официально по которым статистика не ведется, но именно эта группа скважин появляется в результате высоких затрат на консервацию и ликвидацию. В работе М. Г. Курбак рассматриваются вопросы управления бездействующим фондом скважин на примере ОАО «Самотлорнефтегаз» [16]. Теоретико-методические вопросы повышения эффективности управления фондами нефтяных скважин рассматривались в работе А. В. Антошкиной, И. В. Осиновской [17; 18, с. 59].

Активно вопросы рационального использования фондов скважин обсуждаются на научно-практических конференциях различного уровня. Так, например, данные вопросы обсуждались в сентябре 2023 года на конференции, проводимой Департаментом недропользования и природных

ресурсов ХМАО – Югры совместно с Научно-аналитическим центром рационального недропользования им. В. И. Шпилемана «Рациональное использование фонда скважин: актуальные задачи и их решения».

Налоговые условия некоторыми авторами рассматриваются в качестве одного из существенных факторов, влияющих на эффективность функционирования компаний сферы нефтегазового бизнеса на протяжении достаточно длительного периода времени. Так, в работе Д. Джонстона в системном виде представлены основы различных налоговых систем, существующих в мировой практике. Они рассматриваются с позиции факторов, которые существенным образом влияют на экономические условия нефтедобычи [19]. Эволюционное развитие российской налоговой системы в нефтегазовой отрасли отражено в работе Т. Ю. Сафоновой [20]. В работе L. Abdelwahed подчеркивается, что системное управление поступлениями в бюджет от природных ресурсов является достаточно сложной задачей. Несмотря на то, что доходы от добычи нефти обеспечивают значительный объем бюджетных поступлений, в какие-то периоды возможно наблюдать нестабильность в их поступлении, обусловленную развитием мировой экономической и политической ситуации, а это значит, что государство должно прогнозировать объем поступлений, который может быть обусловлен более рациональным использованием ресурсов, внедрением различных инновационных методов извлечения ресурсов и т. д. или рассматривать альтернативные, не ресурсные, варианты пополнения бюджета [1].

В качестве результатов проведенного авторами исследования целесообразно отметить ряд достаточно важных с практической точки зрения позиций, требующих проработки и принятия соответствующих решений на различных уровнях управления.

Управление контрольным фондом и фондом консервации скважин, а также правила перевода скважин из эксплуатационного в контрольный не прописаны достаточно четко в федеральном законодательстве, что обуславливает наличие нерационального межгруппового перетока. При этом, как показывает практический опыт, не весь контрольный фонд используется для проведения соответствующих исследовательских работ, и на данный момент достаточно сложно осуществлять контроль и надзор за данным процессом. Здесь же необходимо отметить, что приоритетными критериями остановки скважин эксплуатационного фонда, не выполнивших проектное назначение, являются экономические показатели работы отдельных скважин, в то время как недропользователи должны ориентироваться

⁴² КИНа не будет? // Центральное диспетчерское управление ТЭК. 2021. Май. – URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2021/1907/?ysclid=lyd0yolk3j533828722 (дата обращения: 15.05.24).

на экономические показатели по всему эксплуатационному объекту разработки. Все это создает ряд проблем и рисков как для государства, так и для недропользователя.

Авторами предлагается внести изменения в Правила разработки месторождений углеводородного сырья (утверждены приказом Минприроды России от 14.06.2016 № 356). Во-первых, в разделе V «Допустимые отклонения показателей разработки месторождения» дополнительно выделить в группе показателей, характеризующих

выполнение недропользователями обязанностей по соблюдению требований технических проектов, такой показатель, как годовой фонд контрольных (наблюдательных и пьезометрических) скважин для категории запасов A+B1(C1) по месторождению в целом (таблица 11). Во-вторых, в этом же разделе отдельно выделить пункт с количественной интерпретацией допустимых отклонений по фонду контрольных скважин в привязке к количеству действующих добывающих и нагнетательных скважин (таблица 12).

Таблица 11 – Предложение 1 по внесению изменений в Правила разработки месторождений углеводородного сырья

Table 11 – Proposal 1 on amendments to the Rules for the development of hydrocarbon Deposits

Действующие правила разработки	Предложение авторов	Комментарии
Раздел V «Допустимые отклонения показателей разработки месторождения»		
5.1. Показателями, характеризующими выполнение недропользователем обязанностей, установленных пунктом 2 части 2 статьи 22 Закона Российской Федерации «О недрах», в части обеспечения соблюдения требований технических проектов, являются: а) годовые уровни добычи нефти и (или) свободного газа, утвержденные для категории запасов A+B1 по месторождению в целом; б) годовой ввод новых добывающих и нагнетательных скважин (суммарно) для категории запасов A+B1(C1) по месторождению в целом; в) годовой действующий фонд добывающих и (или) нагнетательных скважин для категории запасов A+B1(C1) по месторождению в целом	Дополнить пунктом: г) годовой фонд контрольных (наблюдательных и пьезометрических) скважин для категории запасов A+B1(C1) по месторождению в целом	Контроль со стороны государства над годовым фондом контрольных скважин имеет косвенный экономический эффект в виде дополнительных налоговых поступлений с дополнительно добытого объема углеводородов, стимулирование реализации мер по повышению КИН

Таблица 12 – Предложение 2 по внесению изменений в Правила разработки месторождений углеводородного сырья

Table 12 – Proposal 2 on amendments to the Rules for the development of hydrocarbon deposits

Предложение	
Раздел V «Допустимые отклонения показателей разработки месторождения» дополнить пунктом 5.17. Допускаются отклонения по фонду контрольных (наблюдательных и пьезометрических) скважин относительно действующего фонда добывающих и нагнетательных скважин в следующем количестве:	
количество действующих добывающих и нагнетательных скважин на месторождении по состоянию на конец календарного года согласно техническому проекту, штук	допустимое отклонение (не более) количества контрольных (наблюдательных и пьезометрических) скважин, процентов
до 10	40
от 11 до 50	30
от 51 до 200	20
201 и более	10

Анализ ретроспективных данных разработки некоторых эксплуатационных объектов в рамках месторождения показал, что разработка осуществлялась в течение длительного периода времени (более 30 лет) малой долей проектного фонда

и текущими отборами более трети от начальных извлекаемых запасов, что также подтверждает нерациональный подход к использованию фондов скважин. И такая ситуация, к сожалению, не единичный случай. В дальнейшем такой подход

приводит к экономически нецелесообразной разработке таких объектов, а значит – финансовым потерям как со стороны государства (в виде недополученных налоговых поступлений), так и со стороны недропользователя.

У отдельных недропользователей отсутствуют средства для ликвидации или консервации горных выработок, буровых скважин и иных сооружений, связанных с использованием недр (приведение в состояние, обеспечивающее безопасность жизни и здоровья населения, охрану окружающей среды), что является одной из причин значительного роста контрольного фонда и фонда консервации скважин, наблюдаемого в последнее время, и влечет за собой последующее банкротство, например, малого добывающего предприятия.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Исследование вопроса рационального управления фондами скважин при разработке нефтяных месторождений позволило выявить ряд проблем, требующих решения в совместном диалоге недропользователя с государственными органами власти. Для устранения обозначенных проблемных зон или снижения остроты проблем целесообразно:

– скорректировать и закрепить в регламентирующих документах на федеральном уровне правила работы с фондами скважин при разработке нефтяных месторождений, что позволит уйти от необходимости разработки внутренних регламентирующих документов в дополнение к федеральным правилам и методикам, практика составления которых распространена среди отдельных недропользователей, а также унифицировать подход к осуществлению межгруппового перетока скважин;

– более активно привлекать нефтяные компании к разработке рекомендаций по вопросам недропользования для включения в нормативно-правовые акты Министерством природных ресурсов и экологии РФ;

– выстраивать конструктивный диалог между недропользователями и государственными органами власти по вопросу стимулирования компаний к применению различных методов повышения нефтеотдачи пластов, с целью повышения эффективности управления эксплуатационным фондом скважин, тем самым обеспечить снижение доли фактически неработающего фонда скважин;

– рассматривать на уровне государственных органов власти возможность поддержки малых предприятий, осуществляющих разработку нефтяных месторождений в части проведения работ по приведению в состояние, обеспечивающее безопасность жизни и здоровья населения и охрану окружающей среды горных выработок, буровых скважин.

Реализация обозначенных решений носит системный характер и позволит реализовать комплексный подход к вопросам повышения эффективности управления и рационального использования фонда скважин при разработке нефтяных месторождений как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективах, приведет к росту технико-экономических показателей эффективности разработки месторождений и, как следствие, – к росту налоговых поступлений в бюджеты различных уровней.

В целом же вопросы повышения эффективности управления и рационального использования природных ресурсов вызывают повышенный интерес уже на протяжении многих лет среди представителей академической науки, государственных структур и недропользователей не только в России, но и в мировом сообществе [21]. Осуществляется непрерывный поиск лучших практик в области управления, которые позволят достичь синергического эффекта от слаженного взаимодействия всех заинтересованных сторон в решении приоритетных вопросов управления недропользованием.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Abdelwahed, L. More oil, more or less taxes? New evidence on the impact of resource revenue on domestic tax revenue // *Resources Policy*. 2020. Vol. 68. 101747. DOI 10.1016/j.resourpol.2020.101747. EDN TEKPFW.
2. Liu X. L., Nassios J., Giesecke J. To tax or to spend? Modelling tax policy responses to oil price shocks // *Energy Policy*. 2024. Vol. 185. 113929. DOI 10.1016/j.enpol.2023.113929. EDN HAOSGF.
3. Plyaskina N. I. Oil Tax Maneuver: Analysis of the Consequences and Forecast of the Impact on the Development of a Company // *Studies on Russian Economic Development*. 2022. Vol. 33, No. 4. P. 377–384. DOI 10.1134/s1075700722040062. EDN FCWDUV.
4. Оздоева А. Х. Анализ основных аспектов системы налогового регулирования отрасли для целей устойчивого развития нефтегазового бизнеса // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2024. № 8 (236). С. 27–33. EDN СВЕОБР.
5. Peralta A. F., Botechia V. E., Santos A. A., Schiozger D. J. Model-based production strategy optimization for a heavy oil reservoir considering waterflooding and intelligent wells // *Geoenery Science and Engineering*. 2025. Volume 246. DOI 10.1016/j.geoen.2024.213457.
6. Буренина И. В., Гамилова Д. А. Особенности оценки производственного потенциала нефтегазодобывающего предприятия // *Записки*

- Горного института. 2009. Т. 184. С. 118–120. EDN RENROJ.
7. Лебедев А. С., Карнаухова М. Н., Осиновская И. В. Планирование эффективного использования производственно-ресурсного потенциала в добыче нефти : монография. СПб. : Недра, 2009. 216 с. EDN QMYUWB.
 8. Буренина И. В. Процессно-целевой подход к повышению экономической эффективности деятельности нефтегазодобывающих предприятий : монография. СПб. : Недра, 2011. 264 с. EDN TSYGYN.
 9. Курганов Д. В. Расчет эффекта от перевода добывающей нефтяной скважины в нагнетательный фонд в рамках управления разработкой нефтяным месторождением // Управление большими системами : сборник трудов. 2019. № 81. С. 147–167. DOI 10.25728/ubs.2019.81.6. EDN ANOXEE.
 10. Томазова О. В. Разработка методического подхода к принятию управленческого решения о восстановлении или реконструкции нефтяной скважины // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 6. EDN PXSXKA.
 11. Буренина И. В. Экономический подход к управлению действующим фондом нефтяных скважин с учетом факторов внешней среды // Евразийский юридический журнал. 2016. № 4 (95). С. 332–334. EDN VZWHJF.
 12. Khalidov I., Milovidov K., Soltakhanov A. Decommissioning of oil and gas assets: industrial and environmental security management, international experience and Russian practice // Heliyon. 2021. Vol. 7, No. 7. 07646. DOI 10.1016/j.heliyon.2021.e07646. EDN QXTFGP.
 13. Зайнутдинов Р. А., Крайнова Э. А. Теория и практика экономической оценки повышения эффективности нефтегазодобывающего производства : монография. М. : Нефть и газ ; РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2002. 384 с.
 14. Гамилова Д. А., Буренина И. В., Захарова И. М. Экономическое обоснование принятия решений по управлению бездействующим фондом скважин // Записки Горного института. 2014. Т. 208. С. 110–113. EDN SJUCVT.
 15. Халидов И. А., Миловидов К. Н. Управление разработкой нефтяных месторождений на поздней стадии в контексте задач по ликвидации производства и оставления месторождений // Экономика топливно-энергетического комплекса. 2020. № 1. С. 65–73. DOI 10.33917/mic-1.90.2020.65-73. EDN NATGJB.
 16. Курбак М. Г. Сокращение бездействующего фонда скважин // Нефтегазовое дело. 2012. № 1. С. 137–149. EDN RLEUDT.
 17. Антошкина А. В., Ромасюк Е. О. Управление фондом скважин нефтяного месторождения как фактор снижения себестоимости добычи // Актуальные вопросы экономических наук : материалы III Международной научно-практической конференции, Краснодар, 30 мая 2020 года. Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России ; Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. С. 261–265. EDN VBAGUX.
 18. Осиновская И. В. Повышение эффективности управления фондом нефтяных скважин // Теория и практика общественного развития. 2015. № 8. С. 59–61. EDN TWSGVD.
 19. Джонсон Д. Международный нефтяной бизнес: налоговые системы и соглашения о разделе продукции / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2000. 352 с.
 20. Сафонова Т. Ю. Эволюция налогообложения в нефтегазовой отрасли // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 11. С. 2757–2790. DOI 10.18334/epp.10.11.111163. EDN TNGWKL.
 21. Tatar M., Harati J., Farokhi S., Taghvaei V., Wilson F. A. Good governance and natural resource management in oil and gas resource-rich countries: A machine learning approach // Resources Policy. 2024. Volume 89. 104583. DOI 10.1016/j.resourpol.2023.104583. EDN LFAXQF.

REFERENCES

1. Abdelwahed, L. (2020) More oil, more or less taxes? New evidence on the impact of resource revenue on domestic tax revenue. *Resources Policy*, (68), 101747. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101747>. <https://elibrary.ru/tekpfw>.
2. Liu, X. L., Nassios, Ja., Giesecke, Ja. (2024) To tax or to spend? Modelling tax policy responses to oil price shocks. *Energy Policy*, (185), 113929. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113929>. <https://elibrary.ru/haosgf>.
3. Plyaskina, N. I. (2022) Oil Tax Maneuver: Analysis of the Consequences and Forecast of the Impact on the Development of a Company. *Studies on Russian Economic Development*, 33 (4), pp. 377–384. <https://doi.org/10.1134/s1075700722040062>. <https://elibrary.ru/fcwduv>.
4. Ozdоеva, A. H. (2024) An analysis of the main aspects of the tax regulation system of the industry in order to provide the sustainable development of the oil and gas business. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, no. 8 (236), pp. 27–33. <https://elibrary.ru/cbeobr>.
5. Peralta, A. F., Botechia, V. E., Santos, A. A., Schiozer, D. J. (2025) Model-based production strategy optimization for a heavy oil reservoir considering waterflooding and intelligent wells. *Geoenergy Science and Engineering*, (246). <https://doi.org/10.1016/j.geoen.2024.213457>.

6. Burenina, I. V., Gamilova, D. A. (2009) Features of assessing the production potential of an oil and gas producing enterprise. *Notes of the Mining Institute*, 184, pp. 118–120. <https://elibrary.ru/renroj>.
7. Lebedev, A. S., Karnaukhov, M. N., Osinovskaya, I. V. (2009) Planning the effective use of production and resource potential in oil production. St. Petersburg, Publ. Nedra, 216 p. <https://elibrary.ru/qmyywb>.
8. Burenina, I. V. (2011) Process-target approach to improving the economic efficiency of oil and gas production enterprises. St. Petersburg, Publ. Nedra, 264 p. <https://elibrary.ru/tsygyyn>.
9. Kurganov, D. V. (2019) Calculation of additional oil production after well's conversion to injector in oil reservoir management. *Management of large systems: proceedings*, 81, pp. 147–167. <https://doi.org/10.25728/ubs.2019.81.6>. <https://elibrary.ru/anoxee>.
10. Tomazova, O. V. (2023) Development of a methodological approach to making management decisions on the restoration or reconstruction of an oil well. *The Eurasian Scientific Journal*, 15 (6). <https://elibrary.ru/pxsxka>.
11. Burenina, I. V. (2016) The economic approach to the management of the fund of oil wells, taking into account environmental factors. *Eurasian Law Journal*, no. 4 (95), pp. 332–334. <https://elibrary.ru/vzwhjf>.
12. Khalidov, I., Milovidov, K., Soltakhanov, A. (2021) Decommissioning of oil and gas assets: industrial and environmental security management, international experience and Russian practice. *Heliyon*, 7 (7), 07646. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07646>. <https://elibrary.ru/qxtfgp>.
13. Zainutdinov, R. A., Krainova, E. A. (2002) Theory and practice of economic assessment of increasing the efficiency of oil and gas production. Moscow, GUP Publishing House «Oil and Gas» Gubkin Russian State University of Oil and Gas, 384 p.
14. Gamilova, D. A., Burenina, I. V., Zakharova, I. M. (2014) Economic justification of decision-making on the management of an inactive well fund. *Notes of the Mining Institute*, 208, p. 110–113. <https://elibrary.ru/sjucvt>.
15. Khalidov, I. A., Milovidov, K. N. (2020) Management of oil field development at a late stage in the context of tasks to eliminate production and abandonment of deposits. *Mikroekonomika*, (1), pp. 65–73. <https://doi.org/10.33917/mic-1.90.2020.65-73>. <https://elibrary.ru/natgjb>.
16. Kurbak, M. G. (2012) Reduction of the non-operating wells stock. *Oil and gas business*, (1), pp. 137–149. <https://elibrary.ru/rleudt>.
17. Antoshkina, A. V., Romasyuk, E. O. (2020) Management of the well fund of an oil field as a factor in reducing the cost of production. *Actual issues of economic sciences : Materials of the III International scientific and practical conference, Krasnodar, May 30, 2020*. Krasnodar, Publ. Federal State Budgetary Institution «Russian Energy Agency», pp. 261–265. <https://elibrary.ru/vbagux>.
18. Osinovskaya, I. V. (2015) Improvement of well stock management efficiency. *Theory and Practice of Social Development*, (8), pp. 59–61. <https://elibrary.ru/twsgvd>.
19. Johnson, D. (2000) International oil business: tax systems and production sharing agreements / Translated from English. Moscow : Publ. Olymp-Business CJSC, 352 p.
20. Safonova, T. Y. (2020) Evolution of taxation in the oil and gas industry. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 10 (11), pp. 2757–2790. <https://doi.org/10.18334/epp.10.11.111163>. <https://elibrary.ru/tngwki>.
21. Tatar, M., Harati, J., Farokhi, S., Taghvae, V., Wilson, F. A. (2024) Good governance and natural resource management in oil and gas resource-rich countries: A machine learning approach. *Resources Policy*, 89, 104583. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104583>. <https://elibrary.ru/lfaqf>.

АНАЛИЗ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА АРМЕНИИ И РОССИИ

М. А. Восканян^а, А. Г. Галстян^а
^а Российско-Армянский университет
(Ереван, Республика Армения)

АННОТАЦИЯ

Введение. В условиях развития современной глобальной экономики важным представляется развитие региональных интеграционных объединений, в частности, усиление торговых и экономических отношений между странами на региональном уровне. Торгово-экономическое сотрудничество между Арменией и Россией носит долгосрочный и стратегический характер, анализ и оценка этих процессов на текущий момент является важным аспектом с точки зрения развития обеих экономик. Еще большую актуальность теме исследования придают последние несколько лет, которые сопровождаются высокой степенью неопределенности, частыми внешними шоками и турбулентностью глобальной экономики. Все перечисленное обуславливает необходимость в усилении региональных интеграций и их роли в глобальной экономике, и в этом ракурсе особенно актуальным представляется анализ и оценка торгово-экономического сотрудничества Армении и России на современном этапе развития стран.

Материалы и методы. Анализ основан на обзоре статистических данных, характеризующих торгово-экономические взаимоотношения между Россией и Арменией в среднесрочной ретроспективе. В ходе анализа были учтены ключевые каналы торгово-экономических отношений обеих стран в контексте развития мировой экономики на современном этапе.

Результаты. Экономика Армении отличается высокой степенью импортозависимости с хронически отрицательным балансом внешней торговли товарами. За последние два года наблюдается удвоение объемов экспорта и импорта при сокращении отрицательного торгового сальдо, что можно считать положительной динамикой по части торгового баланса Армении. Россия занимает уверенное лидирующее положение в торговом балансе Армении, что позволяет считать Россию ключевым торговым партнером Армении на сегодняшний день. Результаты статистического анализа торгово-экономических отношений между Арменией и Россией указывают на большой потенциал с точки зрения расширения внешнеторговых связей и экспортно-импортного взаимодействия. Вместе с тем, очевидным представляется достаточно низкий уровень диверсификации экспорта и импорта Армении во внешнеэкономических взаимоотношениях с Россией.

Обсуждение. Ключевым выводом исследования стал тезис о необходимости повышения диверсификации торгово-экономических отношений между Арменией и Россией и увеличения роли таких стратегических отраслей, как наукоемкое производство, обмен опытом в сфере инноваций и развития человеческого капитала; усиления экспортных позиций Армении на товарных рынках России и наоборот.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Торгово-экономическое сотрудничество, экспорт, импорт, ЕАЭС, Армения, Россия.

БЛАГОДАРНОСТИ

Данная научная статья подготовлена в рамках научного исследования Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (ВАВТ Минэкономразвития России).

ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

© М. А. Восканян, А. Г. Галстян

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Восканян М. А., Галстян А. Г. Анализ торгово-экономического сотрудничества Армении и России // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 59–76. EDN OFPTLI.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Восканян Мариам Амбарцумовна – доктор экономических наук, доцент; Российско-Армянский Университет (0051, Республика Армения, Ереван, ул. О. Эмина 123) – *заведующий кафедрой экономики и финансов*; mariam.voskanyan@rau.am. SPIN 9605-8199, ORCID 0000-0002-5417-6648, Scopus ID 814902.

Галстян Ани Гамлетовна – кандидат экономических наук, доцент; Российско-Армянский Университет (0051, Республика Армения, Ереван, ул. О. Эмина 123) – *доцент кафедры экономики и финансов*; ani.galstyan@rau.am. SPIN 4843-9110, ORCID 0000-0002-7800-7232, Scopus ID 966366.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 10.09.2024; рецензия получена: 14.03.2025; принята к публикации: 22.08.2025.

RESEARCH ARTICLE

ARMENIA-RUSSIA TRADE AND ECONOMIC COOPERATION ANALYSIS

М. А. Voskanyan ^a, А. Н. Galstyan ^a

^a Russian-Armenian University
(Yerevan, Republic of Armenia)

ABSTRACT

Introduction. In the context of the modern global economy development, it is essential to particularly develop regional integration associations, to strengthen trade and economic relations between the countries at the regional level. Trade and economic cooperation between Armenia and Russia bears a long-term and strategic nature, and the analysis and assessment of these processes are currently essential aspects in terms of the development of both economies. The last few years, which have been accompanied by a high degree of uncertainty, frequent external shocks and turbulence in the global economy, have given even greater relevance to the topic of research. All the above-mentioned determine the need to strengthen regional integration and its role in the global economy. In this context, the analysis and assessment of trade and economic cooperation between Armenia and Russia at the current stage of development of the countries becomes relevant.

Materials and methods. The analysis is based on a review of the statistical data describing trade and economic relations between Russia and Armenia in the medium-term retrospective. The analysis took into account the key channels of trade and economic ties between both countries in the context of the world economy development at the present stage.

Results and conclusions. The Armenian economy is highly dependent on imports, a chronic negative balance of foreign trade in goods being obvious. Over the past two years, there has been a doubling of export and import volumes with a reduction in the negative trade balance, which can be considered a positive trend in terms of Armenia's trade balance. Russia occupies a confident leading position in Armenia's trade balance, which makes it possible to consider Russia a key trading partner of Armenia today. The results of the statistical analysis of trade and economic relations between Armenia and Russia indicate great potential in terms of expanding foreign trade ties and export-import interaction. At the same time, the relatively low level of diversification of Armenia's exports and imports in foreign economic relations with Russia seems obvious.

Discussion. The key conclusion of the study was the thesis on the necessity to increase the diversification of trade and economic relations between Armenia and Russia and to increase the role of such strategic industries as knowledge-intensive production, exchange of experience in the field of innovation and development of human capital, strengthening Armenia's export positions in the commodity markets of Russia and vice versa.

KEYWORDS

Trade and economic cooperation, export, import, EAEU, Armenia, Russia.

ACKNOWLEDGMENTS

The article was prepared as a part of scientific research by the Federal State Institution of higher education "All-Russian Academy of Foreign Trade of the Russian Federation Economic Development Ministry" (BAPT Russian Federation Economic Development Ministry).

FOR CITATION

Voskanyan M. A., Galstyan, A. H. (2025) Armenia-Russia trade and economic cooperation analysis. *Management Issues*, 19 (3), 59–76. <https://elibrary.ru/ofptli>.

AUTHORS' INFORMATION

Mariam A. Voskanyan – Doctor of Economic Sciences; Russian-Armenian University (0051, Republic of Armenia, Yerevan, H. Emin St., 123) – *Head of the Department of Economics and Finance*; mariam.voskanyan@rau.am. SPIN 9605-8199, ORCID 0000-0002-5417-6648, Scopus ID 814902.

Ani H. Galstyan – Candidate of Economic Sciences; Russian-Armenian University (0051, Republic of Armenia, Yerevan, H. Emin St., 123) – *Associate professor of the Department of Economics and Finance*; ani.galstyan@rau.am. SPIN 4843-9110, ORCID 0000-0002-7800-7232, Scopus ID 966366.

The authors declare interest conflict lack.

The article was submitted: 10.09.2024; reviewed: 14.03.2025; accepted for publication: 22.08.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

Россия исторически являлась и является крупным региональным игроком в евразийском и постсоветском пространстве. Вместе с тем, внешнеэкономические взаимоотношения между Россией и Арменией всегда носили долгосрочный и многогранный характер. Россия, как известно, является крупнейшим торговым партнером Армении, что, безусловно, стало предметом исследований экспертного сообщества. При этом ракурс исследований достаточно разнообразен и включает в себя как экономическую, так и политическую, внешнеполитическую и геополитическую составляющие, имеющие немаловажное значение для развития внешнеэкономических взаимоотношений между Арменией и Россией.

Торгово-экономические отношения двух стран поддерживались и укреплялись с помощью многочисленных торговых соглашений и стратегических инвестиций, которые в совокупности имели большое влияние на экономическое развитие Армении за последние тридцать лет. Первым официальным документом, который подписали Армения и Россия, было соглашение «О принципах торгово-экономического сотрудничества между РА и РСФСР на 1992 г.» от 3 декабря 1991 г.¹ За этим документом последовало множество других – торговых, межправительственных и различных других соглашений, которые в совокупности создали правовую основу для дальнейшего экономического сотрудничества России и Армении, уже в статусе двух независимых государств.

Важным аспектом развития двусторонних торгово-экономических отношений Армении и России можно считать ратификацию российско-армянского соглашения по косвенным налогам в 2000 году, что по сути освободило от двойного налогообложения товары, экспортируемые из России в Армению и обратно.

Вместе с тем, торгово-экономическое сотрудничество Армении и России часто зависит от широкой палитры геополитической картины мира, включая членство Армении в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС), стратегические

интересы России на Южном Кавказе и влияние международных санкций на Россию.

С другой стороны, на наш взгляд, торгово-экономические взаимоотношения Армении и России несут в себе достаточно большой потенциал, который сегодня не полностью раскрыт, в особенности с учетом новой геополитической ситуации, которая складывается в глобальной экономике. Несмотря на активную вовлеченность российского капитала в экономику Армении, высокую долю потоков инвестиций и частных иностранных трансфертов последние годы, достаточно заметные туристические потоки россиян в Армению и многие другие аспекты экономического сотрудничества между Арменией и Россией, приходится констатировать, что именно торговые отношения требуют большей диверсификации, более серьезного развития экспортного потенциала Армении на российские рынки и многих других аспектов, которые еще предстоит развивать.

Целью данного исследования является анализ и оценка динамики торгово-экономических связей между Арменией и Россией за последние восемь лет.

Торгово-экономические отношения между Арменией и Россией являются предметом научных дискуссий в последние десятилетия, особенно в контексте экономического развития на постсоветском пространстве. Несколько исследований представляют анализ исторической траектории экономических отношений между Арменией и Россией [1]. Авторы подчеркивают сохранение прочных экономических связей между двумя странами после распада СССР и подкрепление этих связей взаимными стратегическими интересами, отмечая существенные изменения в характере этих отношений в контексте глобальных и региональных событий. Многие наши исследования [2; 3] доказывают тесную экономическую связь между Арменией и Россией с точки зрения последней на макроэкономическую среду Армении.

Исследование, проведенное В. Тер-Матевосяном с соавторами [4] представляет анализ причин членства Армении в ЕАЭС и оценку влияния последствий на экономику страны, подчеркивая

¹ Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Армения о свободной торговле (Ереван, 30 сентября 1992 года).

роль исторических связей в формировании текущего экономического сотрудничества. Они предполагают, что тесные торгово-экономические отношения обусловлены как необходимостью, так и стратегическими интересами. Подчеркивается, что членство Армении в ЕАЭС как укрепило, так и усложнило ее экономические отношения с Россией – предоставив доступ к более широкому рынку, но в то же время ограничив экономическую автономию страны. Хороший исторический экскурс торгово-экономических взаимоотношений между Арменией и Россией представлен в работе Г. Григоряна [5], где достаточно детализирована хронология поэтапного налаживания экономических отношений двух стран. В работе В. А. Чолахяна [6] проведен детализированный анализ торгово-экономических отношений Армении и России через призму интеграционных процессов и национальных интересов, многовекторной политики и новых геополитических условий, сложившихся в современных реалиях. Многие другие авторы [7] рассматривают развитие торгово-экономических отношений между Россией и Арменией в контексте проблем и перспектив развития в обозримом будущем.

Важный фактор, влияющий на экономические связи между двумя странами, – это геополитический контекст, который играет решающую роль в понимании экономического сотрудничества между Арменией и Россией. Е. Давтян [8] и Е. Арапова [9] исследуют, как западные санкции в отношении России повлияли на экономику Армении и стран-членов ЕАЭС. Авторы делают вывод, что санкции существенно повлияли на международную торговлю в регионе, в то же время затруднив взаимоотношения между Западом и странами ЕАЭС.

Некоторые авторы выделяют проблемы и возможности, исходящие от экономического сотрудничества Армении с Россией [10–13]. В основном обсуждаются проблемы, связанные с экономической зависимостью Армении от России, особенно в контексте региональной нестабильности и экономических санкций. В то же время авторы отмечают, что, несмотря на то, что экономическое партнерство с Россией привело к стабильности в Армении, с другой стороны оно ограничило ее возможность проводить независимую экономическую политику и диверсифицировать торговые отношения.

В некоторых работах подчеркиваются возможности для углубления торгово-экономических связей, особенно в контексте стратегического расположения Армении и ее потенциала как транзитного узла для российских товаров [14–16]. Особенно подчеркивается, что, используя свое географическое расположение и улучшая свою инфраструктуру, Армения имеет возможность усилить свою роль в региональных торговых сетях и расширить свои экономические перспективы.

Важным витком торгово-экономических отношений Армении и России можно считать последние два года, когда Россия оказалась под жесточайшими санкциями. Как известно, несколько государств ближнего зарубежья взяли на себя роль неких хабов между Россией и остальным миром, наращивая реэкспорт. В одном из исследований [17] рассматриваются вопросы влияния санкций против России на экономику Армении, в ракурсе развития мировой экономики в целом и стран ЕАЭС в частности. Автор приходит к выводу, что санкционное давление на Россию пока не привело к существенным негативным последствиям для Армении, а в определенной степени и принесло положительные эффекты для экономического роста.

Еще одно исследование [18], посвященное российско-армянским торгово-экономическим отношениям, выявляет ключевые направления геополитической картины мира с точки зрения развития экономических отношений Армении и России. Эффективность внешнеэкономической деятельности между Арменией и Россией рассматривается в работе Г. Р. Вазигатовой [19], авторы еще одной работы [20] исследуют торгово-экономические взаимоотношения между двумя странами и приходят к выводу о необходимости развивать и диверсифицировать экономические отношения между странами. Наконец, некоторые авторы [21] рассматривают торгово-экономические отношения Армении и России в условиях неопределенности глобальной экономики.

Итак, обзор литературы подчеркивает сложность экономических отношений между Арменией и Россией, сформированный историческим наследием, геополитическими факторами и отраслевыми взаимозависимостями. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований для изучения динамичного характера экономического сотрудничества между странами, особенно в контексте санкций против России со стороны Запада и их влияния на международную торговлю Армении. Задача данной работы заключается в анализе текущего состояния международной торговли между Арменией и Россией, которое может способствовать более полному пониманию двухсторонних отношений между данными странами.

■ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ

Экономика Армении отличается высокой степенью импортозависимости с хронически отрицательным балансом внешней торговли товарами. На рисунках 1 и 2 представлены объемы экспорта и импорта РА и их структура по товарным группам. Динамика экспорта указывает, что, начиная с момента присоединения Армении к ЕАЭС и до 2021 года включительно,

объёмы экспорта демонстрировали умеренный рост. В то же время в 2022 году наблюдается резкий рост экспорта (80%), который в большей степени обусловлен санкциями на торговые операции с РФ со стороны западных стран и соответствующей сменой направления торговых потоков России в сторону Азии, в том числе через некоторые республики постсоветского пространства. Данный рост продолжился также в 2023 году, достигнув 55% (таблица 1).

С другой стороны, такая же картина наблюдается в случае объёмов импорта – с умеренным ростом до 2021 года и резким скачком в 2022 году. Более детальный анализ структуры экспорта и импорта показывает, что большая часть роста

экспорта является реэкспортом товаров из Армении в страны-члены ЕАЭС.

Товарная структура экспорта Армении показывает, что с 2015 до 2021 года самой большой товарной группой было «Сырье непродовольственное, кроме топлива». Последнее занимало в среднем около 28% от всего экспорта страны. На втором месте были «Напитки и табак» с долей 20%, 3 и 4 место занимали «Пищевые продукты и живые животные» (12%) и «Промышленные товары, классифицированные главным образом по виду материала» (16%). Таким образом, можно сделать вывод о том, что больше 75% экспорта РА приходится на 4 группы товаров. Однако в 2022 году случилось резкое изменение товарной структуры экспорта.



Рисунок 1 – Структура экспорта РА по МСТК, млн. долл. США

Figure 1 – Structure of RA exports according to SITC, million US dollars

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am



Рисунок 2 – Структура импорта РА по МСТК, млн. долл. США

Figure 2 – Structure of RA imports according to SITC, million US dollars

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am

Таблица 1 – Структура экспорта РА по товарным группам ТН ВЭД ЕАЭС, 2021–2023 гг.**Table 1** – Structure of RA exports by commodity groups of the EAEU CN FEA, 2021–2023

	2021	2022	Темп роста 2022 / 2021, %	2023	Темп роста 2023 / 2022, %
ВСЕГО	3 015 987,2	5 419 064,5	179,68	8 415 155,1	155,3
В том числе:					
живые животные и продукты животного происхождения	107 049,1	170 832,5	159,6	98 189,9	57,5
продукты растительного происхождения	186 806,6	225 944,0	121,0	182 576,3	80,8
жиры и масла животного или растительного происхождения	78,5	7 516,5	9 575,2	1 526,6	20,3
готовые продукты питания	624 888,4	882 197,1	141,2	885 061,9	100,3
минеральные продукты	982 218,1	1 027 520,8	104,6	887 650,7	86,4
продукты химической и связанных с ней отраслей промышленности	41 423,2	83 491,5	201,6	120 940,5	144,9
пластмассы и изделия из них, каучук и резиновые изделия	19 792,9	63 111,5	318,9	66 443,4	105,3
кожевенное сырье, кожа, меха и изделия из них	5 878,9	11 130,5	189,3	21 988,4	197,6
древесина и изделия из нее	1 119,8	4 726,6	422,1	9 353,0	197,9
бумага и изделия из нее	1 692,8	6 742,2	398,3	4 771,2	70,8
текстиль и изделия из него	183 548,0	224 409,9	122,3	357 657,2	159,4
обувь, головные уборы, зонты, трости, обработанные перья и изделия из них	4 705,7	12 640,8	268,6	41 456,5	3,3 раза
изделия из камня, гипса, цемента	20 272,2	37 247,2	183,7	37 209,3	99,9
драгоценные и полудрагоценные камни, драгоценные металлы, изделия из них	326 341,7	989 410,8	303,2	3 211 869,9	3,2 раза
недрагоценные металлы и изделия из них	364 457,2	460 401,4	126,3	452 236,7	98,2
машины, оборудование и механизмы	56 708,3	718 756,0	1 267,5	1 290 921,6	179,6
средства наземного, воздушного и водного транспорта	38 706,5	332 562,0	859,2	548 276,8	164,9
приборы и аппараты	36 056,8	117 571,1	326,1	142 955,8	121,6
разные промышленные товары	13 254,5	39 519,5	298,2	53 315,9	134,9
произведения искусства	988,0	3 332,7	337,3	753,5	22,6

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

Соответственно, первое место заняла группа товаров «Пищевые продукты и живые животные» с долей 21% от общего экспорта, на втором месте – «Сырье непродовольственное, кроме топлива» с долей 18%, на третьем – «Промышленные товары, классифицированные главным образом по виду материала» с долей 17,8% и на четвертом месте – «Напитки и табак» с долей 13%. Особый интерес представляет товарная группа с долей 10% от общего объема экспорта – «Машины и транспортное оборудование». Нужно отметить, что производство данной группы товаров в Армении отсутствует, что указывает на реэкспортный характер в данном случае.

Поскольку последние два года достаточно сильно отличаются от предыдущих годов с точки зрения специфики и объемов экспорта и импорта между Арменией и Россией, целесообразным представляется рассмотреть отдельно и провести сравнительный анализ объемов экспорта в 2021–2023 гг. по товарной структуре по ТН ВЭД ЕАЭС (таблица 1). Как можно заметить из таблицы, самый значимый прирост в абсолютном и в процентном выражении наблюдается по товарным группам «Драгоценные и полудрагоценные камни, драгоценные металлы, изделия из них», «Машины, оборудование и механизмы» и «Средства наземного, воздушного и водного

транспорта». В случае группы «Машины, оборудование и механизмы» в 2021 году экспорт составлял 56,7 млн долларов США, а уже в 2023 году вырос до 1,3 млрд долларов США. Аналогичный прирост наблюдается и в группе «Средства наземного, воздушного и водного транспорта» – с 38,7 млн долларов США в 2021 г. до 548,3 млн долларов США в 2023 году. На первом месте по приросту находятся «Драгоценные и полудрагоценные камни, драгоценные металлы, изделия из них». По данной группе объемы экспорта выросли почти в 10 раз, достигнув 3,2 млрд долларов США в 2023 году.

В структуре импорта товаров по категориям МСТК можно выделить следующие группы товаров с наибольшим удельным весом: «Пищевые продукты и живые животные» (23% в среднем), «Промышленные товары, классифицированные главным образом по виду материала» (19%), «Минеральное топливо, смазочные масла и аналогичные материалы» (16% в среднем), «Машины и транспортное оборудование» (16% в среднем). При этом, значимых структурных изменений в 2022 году по МСТК не наблюдается.

Рассмотрим объемы импорта в 2021–2023 гг. по товарной структуре по ТН ВЭД ЕАЭС (таблица 2).

Таблица 2 – Структура импорта РА по товарным группам ТН ВЭД ЕАЭС, 2021–2023 гг.
Table 2 – Structure of RA imports by commodity groups of the EAEU CN FEA, 2021–2023

	2021	2022	Темп роста 2022 / 2021, %	2023	Темп роста 2023 / 2022, %
ВСЕГО	5 362 209,0	8 775 859,2	163,7	12 307 957,0	140,2
В том числе:					
живые животные и продукты животного происхождения	167 028,6	261 145,7	156,3	248 349,3	95,1
продукты растительного происхождения	290 453,3	421 935,1	145,3	356 687,0	84,5
готовые продукты питания	434 706,4	579 422,2	133,3	617 800,4	106,6
минеральные продукты	937 657,7	1 196 064,5	127,6	1 113 167,0	93,1
продукты химической и связанных с ней отраслей промышленности	455 902,9	588 239,6	129,0	622 775,8	105,9
пластмассы и изделия из них, каучук и резиновые изделия	234 614,7	327 685,5	139,7	351 811,6	107,4
текстиль и изделия из него	301 609,4	397 899,9	131,9	648 713,9	163,0
драгоценные и полудрагоценные камни, драгоценные металлы, изделия из них	248 472,5	691 595,9	278,3	2 302 882,6	3,3 раза
недрагоценные металлы и изделия из них	391 150,2	624 041,4	159,5	602 692,5	96,6
машины, оборудование и механизмы	899 164,3	1 728 318,9	192,2	2 459 173,6	142,3
средства наземного, воздушного и водного транспорта	306 319,5	957 936,9	312,7	1 832 380,6	191,3

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

Как мы видим, самый значимый прирост в абсолютном и в процентном выражении наблюдается по товарным группам «Средства наземного, воздушного и водного транспорта», «Драгоценные и полудрагоценные камни, драгоценные металлы, изделия из них», «Машины, оборудование и механизмы». Нужно отметить, что данные изменения практически совпадают с изменениями в структуре экспорта.

В случае группы «Машины, оборудование и механизмы» в 2021 году импорт составлял 899 млн долларов США, а уже в 2023 году вырос до 2,5 млрд долларов США. Аналогичный прирост наблюдается и в группе «Средства наземного, воздушного и водного транспорта» – с 306 млн долларов США

в 2021г. до 1,8 млрд долларов США в 2023 году. На первом месте по приросту находятся «Драгоценные и полудрагоценные камни, драгоценные металлы, изделия из них». По данной группе объемы импорта выросли почти в 9 раз, достигнув 2,3 млрд долларов США в 2023 году.

Более интересной представляется динамика географической структуры экспорта РА по странам. На рисунке 3 представлены объемы экспорта из Армении в лидирующие 15 стран мира. Статистические данные показывают, что в течение последних 9 лет Россия является лидером среди остальных стран-партнеров Армении со средним удельным весом около 30% до 2021 года. В 2022 году наблюдается

резкий скачок экспорта в РФ и его вес в общем экспорте достиг около 50% (рисунок 4).

На втором месте с 2017 по 2021 гг. была Швейцария со средним удельным весом с 12 до 20%. Примерно такой же вес имеет Китай в структуре экспорта Армении. Начиная с 2022 года, также наблюдается значительный рост экспорта товаров в ОАЭ, который достиг 2,2 млрд долларов в 2023 году. В целом можно сказать, что структура экспорта Армении по странам постоянно меняется

по отношению к третьим странам. В большей степени такая тенденция обусловлена изменениями на сырьевых рынках и перенаправлением экспорта сырьевых товаров из Армении в страны с наибольшим спросом на тот или иной вид сырья.

На следующем этапе исследования в рамках данной работы были рассмотрены динамика и структура импорта товаров в Армению исходя из двух ракурсов: по стране отправления (рисунки 5 и 6) и по стране производителя (рисунки 7 и 8).



Рисунок 3 – Структура экспорта РА по странам (ТОП-15), млн долл.

Figure 3 – Structure of RA exports by countries (TOP-15), million USD.

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

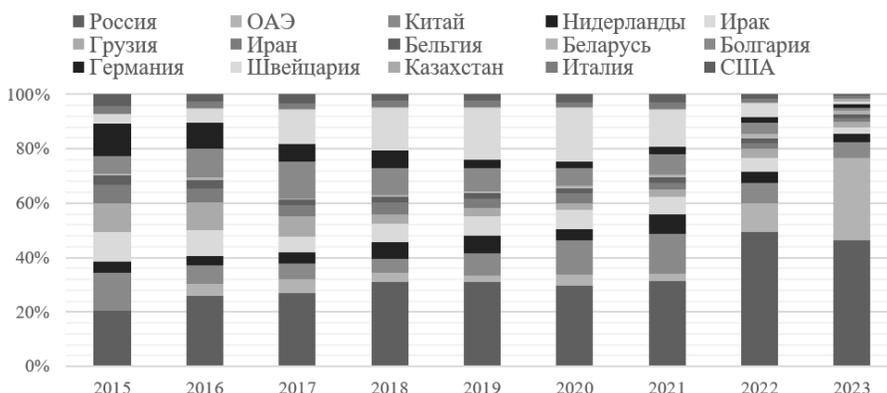


Рисунок 4 – Структура экспорта РА по странам (ТОП-15), %

Figure 4 – Structure of RA exports by countries (TOP-15), %

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

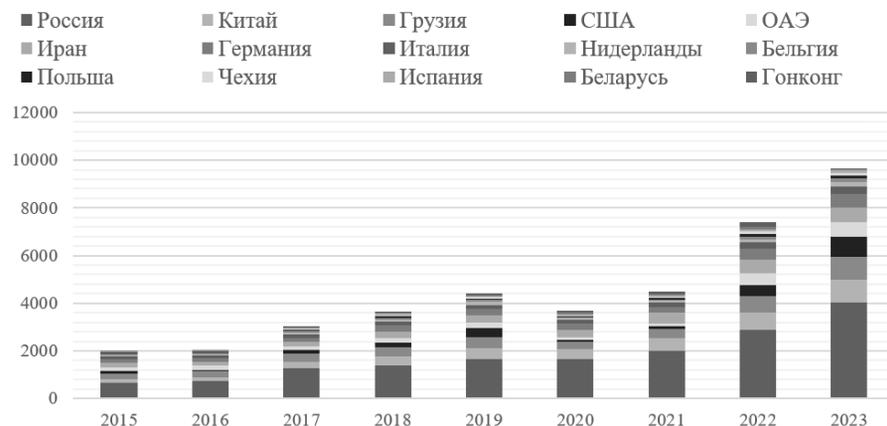


Рисунок 5 – Импорт РА по стране отправления (ТОП-15), млн долл. США

Figure 5 – RA imports by country of departure (TOP-15), million US dollars

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

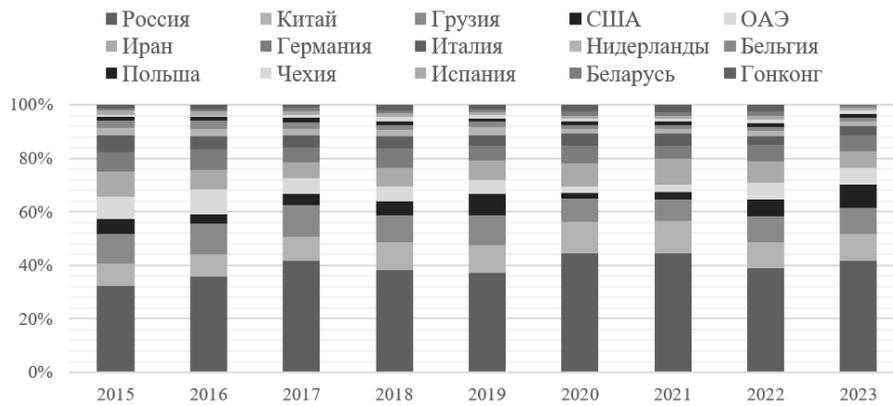


Рисунок 6 – Структура импорта РА по стране отправления (ТОП-15), %

Figure 6 – Structure of RA imports by country of departure (TOP-15), %

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

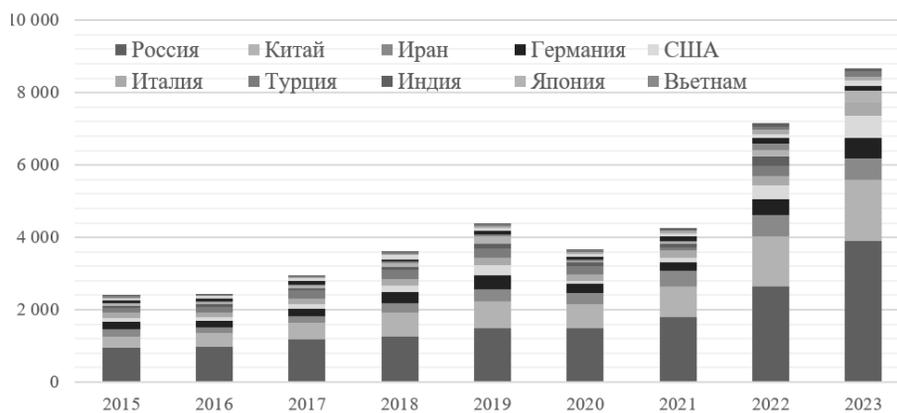


Рисунок 7 – Импорт РА по стране производителя (ТОП-15), млн долл. США

Figure 7 – RA imports by country of origin (TOP-15), million US dollars

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.



Рисунок 8 – Структура импорта РА по стране производителя (ТОП-15), %

Figure 8 – Structure of RA imports by country of origin (TOP-15), %

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

Рассмотрим структуру импорта по стране отправления. В данном случае, как и было представлено выше, самым крупным торговым партнером Армении является Россия (4 млрд долл. в 2023 г.) с удельным весом в среднем 32–42% в 2015–2023 гг. Также стоит отметить, что Армения имеет стабильные объемы импорта из Китая, Ирана и Грузии («вес» каждой из стран составляет примерно 5–10%).

Стоит также отметить резкое увеличение импорта в 2022 и 2023 гг. Фактически за последние два года объемы как экспорта, так и импорта удвоились, что, безусловно, положительно отразилось на показателях торгового баланса. Также резкий рост экспорта и импорта сопровождается сокращением отрицательного торгового сальдо, что тоже можно считать положительной динамикой по части торгового баланса Армении.

Ключевую роль в формировании такого тренда играет Россия и ее доминирующее положение в структуре торгового оборота Армении с другими странами.

Несмотря на резкое увеличение объемов импорта в последние два года, значимых структурных изменений по стране отправления не наблюдается. По состоянию на 2023 год примерно 84% товаров импортируются из 6 стран – Россия, Китай, Грузия, США, Иран и ОАЭ.

Анализ структуры импорта товаров по стране производителя демонстрирует заметные изменения. В первую очередь отметим, что объемы импорта из России почти совпадают, что говорит об очень низком уровне реэкспорта в Армению через Российскую Федерацию. С другой стороны, Армения активно осуществляет импорт товаров, произведенных в Китае, Вьетнаме, Индии, Турции и Японии через третьи страны. Реэкспорт в основном осуществляется через Грузию (821 млн долл. в 2023 г.), ОАЭ (622 млн долл. в 2023 г.) и США (215 млн долл. в 2023 г.).

Важно отметить, что по стране производителя примерно 85% импорта товаров приходится на 5 стран: Россию, Китай, Иран, Германию и США. Таким образом, можно констатировать, что довольно значимая часть импорта в Армению производится через третьи страны (больше 20% общего импорта товаров).

Обобщая вышеприведенный анализ, можно сказать, что торгово-экономические взаимоотношения Армении со странами мира достаточно слабо диверсифицированы как с точки зрения товарной структуры, так и с точки зрения географической структуры, как по линии импорта, так и по линии экспорта. Последнее десятилетие Россия занимает уверенное лидирующее положение в торговом балансе Армении, что позволяет считать Россию ключевым торговым партнером Армении на сегодняшний день.

■ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО АРМЕНИИ И РОССИИ В РАМКАХ ЕАЭС

Как стало ясно из анализа выше, Россия является ключевым партнером в торгово-экономических отношениях Армении с третьими странами. Вместе с тем, интересным будет рассмотреть экономические отношения Армении со странами ЕАЭС и роль российской экономики в этом процессе.

В связи с тем, что Армения стала страной-членом ЕАЭС в 2015 году, динамические ряды были рассмотрены с 2015 по 2023 гг. В рамках экономического союза Армения в основном экспортирует товары в Россию (3,4 млрд долл.), что занимает около 96% всего экспортного рынка Армении в ЕАЭС. В остальные страны союза суммарный объем экспорта составляет порядка 190 млн долл. (рисунки 9 и 10).



Рисунок 9 – Структура экспорта РА по странам членам ЕАЭС, млн долл. США
Figure 9 – Structure of RA exports by EAEU member countries, million US dollars

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.



Рисунок 10 – Структура экспорта РА по странам членам ЕАЭС, %
Figure 10 – Structure of RA exports by EAEU member countries, %

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

Можно заметить, что географическая структура экспорта Армении в страны ЕАЭС практически не изменилась в течение последних 9 лет. Даже события последних двух-трех лет не повлияли на изменение ситуации, напротив, усугубили концентрацию экспорта Армении в Россию. При этом можно наблюдать незначительное увеличение экспортных позиций Армении по отношению к Беларуси.

Аналогичная картина наблюдается и в случае импорта по стране отправления, где Россия

занимает около 97% (4 млрд долл.) от общего объема торговли (рисунки 11 и 12). Второе место занимает Беларусь, и так же, как и в случае с экспортом, позиции Беларуси немного изменились за последние несколько лет. Что касается остальных стран ЕАЭС, можно констатировать, что у Армении практически отсутствуют торговые отношения с Казахстаном и Киргизией. Тем не менее, в последние несколько лет можно наблюдать едва заметный рост объемов импорта из Казахстана и Киргизии.



Рисунок 11 – Структура импорта РА по странам-членам ЕАЭС (по стране отправления), млн долл. США
Figure 11 – Structure of RA imports by EAEU member countries (by country of departure), million US dollars

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.



Рисунок 12 – Структура импорта РА по странам-членам ЕАЭС (по стране отправления), млн долл. США
Figure 12 – Structure of RA imports by EAEU member countries (by country of departure), million US dollars

Источник: База данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

Можно заметить, что Армения не осуществляет импорт (реэкспорт) через Беларусь, Казахстан и Киргизстан (рисунки 13 и 14). А импорт товаров

третьих стран через Россию составляет примерно 150 млн долл. (примерно 3,8% от импорта из РФ).



Рисунок 13 – Импорт РА по странам-членам ЕАЭС (по стране производителя), млн долл. США
Figure 13 – RA imports by EAEU member countries (by country of origin), million US dollars

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.



Рисунок 14 – Структура импорта РА по странам-членам ЕАЭС (по стране производителя), %
Figure 14 – Structure of RA imports by EAEU member countries (by country of origin), %

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

Рассмотрим структуру экспорта из РА в РФ с 2020 по 2023 гг. (таблица 3). Как было уже отмечено выше, экспорт из Армении в Россию резко увеличился в 2022 году в связи с ужесточением

санкций против РФ с февраля 2022 года. Таким образом в 2022 году объемы экспорта увеличились почти в 3 раза, а в 2023 году на 37%.

Таблица 3 – Экспорт из РА в РФ по ТН ВЭД ЕАЭС, ТОП-15 (тыс. долл. США)
Table 3 – Export from RA to RF according to the EAEU CN FEA, TOP-15 (thousand US dollars)

		2020	2021	2022	2023
	Всего	680 337	840 679	2 462 777	3 383 879
85	Электрические машины и оборудование, их части; звукозаписывающая и звуковоспроизводящая аппаратура, аппаратура для записи и воспроизведения телевизионного изображения и звука, их части и принадлежности	9 804	12 168	481 337	923 819
87	Транспортные средства наземные, кроме железнодорожного или трамвайного подвижного состава, их части и оборудование	5 533	9 615	301 390	431 576
22	Алкогольные и безалкогольные напитки и уксус	181 962	209 947	292 427	303 809
71	Натуральный или искусственный жемчуг, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы.	59 389	76 721	204 037	347 757
84	Ядерные реакторы, котлы, оборудование и механические детали	13 932	15 311	161 384	255 981
3	Рыба и ракообразные, моллюски и прочие водные беспозвоночные	48 507	63 024	117 794	53 001
8	Съедобные фрукты и орехи; кожура цитрусовых плодов или корки дынь	73 255	93 392	98 601	45 645
90	Инструменты и аппараты оптические, фотографические, кинематографические, измерительные, контрольные, прецизионные, медицинские или хирургические; их части и принадлежности	17 283	14 939	92 098	101 975
7	Овощи и некоторые съедобные корнеплоды и клубнеплоды	45 530	72 039	72 236	48 641
61	Предметы одежды и принадлежности к одежде трикотажные машинного или ручного вязания	33 426	47 214	57 745	93 698
72	Черные металлы	12 033	12 078	52 692	73 515

20	Продукты переработки овощей, фруктов, орехов или прочих частей растений	23 446	30 876	42 515	41 505
26	Руды, шлак и зола	2 744	918	42 359	63 252
62	Предметы одежды и принадлежности к одежде, кроме трикотажных машинного или ручного вязания	31 437	41 293	41 552	98 513
4	Молочная продукция; яйца птиц; мед натуральный; пищевые продукты животного происхождения, в другом месте не поименованные или не включенные	11 397	15 268	29 340	20 372

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

На следующем этапе исследования проведен анализ структурных изменений экспорта из Армении в Россию. Итак, самым значимым изменением является экспорт по статье «Электрические машины и оборудование, их части; звукозаписывающая и звуковоспроизводящая аппаратура, аппаратура для записи и воспроизведения телевизионного изображения и звука, их части и принадлежности». В 2021 году экспорт по данной статье составлял 12 млн долл. (1,45% от общего экспорта). Уже в 2022 году наблюдается резкий рост – до 481 млн долл. (19,54% от общего экспорта), что выводит данную статью на первое место в товарной структуре экспорта РА. Объем экспорта по данной статье достиг 923,8 млн долл. (27,3% от общего экспорта) в 2023 году.

На втором месте в 2022 и 2023 гг. находится экспорт по статье «Транспортные средства наземные, кроме железнодорожного или трамвайного подвижного состава, их части и оборудование». В 2021 году экспорт по данной статье составлял 9,6 млн долл. (1,14% от общего экспорта), в то время как уже в 2022 году достиг 301,4 млн долл. (12,24% от общего экспорта), а в 2023 году – 431,6 млн долл. (12,75% от общего экспорта).

С другой стороны, экспорт по статье «Алкогольные и безалкогольные напитки и уксус», который в среднем занимает 25% от общего экспорта страны в Россию, увеличился в абсолютных значениях, но удельный вес в общем экспорте сократился до 11,87% в 2022 году и 8,98% в 2023 году.

Особый интерес представляет экспорт по статье «Ядерные реакторы, котлы, оборудование и механические детали», объемы которого достигли 161 млн долл. (6,55% от общего экспорта) в 2022 году и 256 млн долл. (7,56% от общего экспорта) в 2023 году. Отметим, что в 2020–2021 гг. данная статья занимала в среднем 2% экспорта страны.

Следующая статья, по которой наблюдается значительный рост экспорта, – «Инструменты и аппараты оптические, фотографические, кинематографические, измерительные, контрольные, прецизионные, медицинские или хирургические; их части и принадлежности». По результатам 2023 года экспорт по данной статье составляет 101,98 млн долл. (3,01% от общего экспорта)

против 14,9 млн долл. (1,78% от общего экспорта) в 2021 году.

В 2022–2023 годах наблюдается также рост экспорта по статье «Руды, шлак и зола» – с 918 тыс. долл. (0,11% от общего экспорта) в 2021 году до 63 млн долл. (1,87% от общего экспорта) в 2023 году. Аналогичная динамика экспорта наблюдается по статье «Предметы одежды и принадлежности к одежде, кроме трикотажных машинного или ручного вязания».

Абсолютные значения экспорта значительно упали в 2023 году по следующим статьям: «Рыба и ракообразные, моллюски и прочие водные беспозвоночные» – на 55% (удельный вес упал с 4,78% до 1,58%); «Овощи и некоторые съедобные корнеплоды и клубнеплоды» – на 33% (удельный вес упал с 8,57% до 1,44%).

Экспорт сокращался два года подряд по статье «Съедобные фрукты и орехи; кожура цитрусовых плодов или корки дынь» – на 51% (удельный вес упал с 11,11% до 1,35%).

По статьям «Натуральный или искусственный жемчуг, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы», «Предметы одежды и принадлежности к одежде трикотажные машинного или ручного вязания», «Черные металлы», «Продукты переработки овощей, фруктов, орехов или прочих частей растений» не наблюдается значительных изменений в структуре экспорта из Армении в Россию.

По оставшимся статьям не наблюдается резких изменений, их удельный вес составляет меньше 1%.

Рассмотрим структуру импорта из РФ в РА с 2020 по 2022 гг. (таблица 4).

Рассматривая структуру импорта из России в Армению, нужно отметить, что за исключением одного очень значимого изменения, по всем остальным статьям либо не наблюдается значительных изменений, либо наблюдаются умеренные изменения.

Таким образом, нужно отметить, что самым большим изменением в структуре импорта из России стал импорт по статье «Натуральный или искусственный жемчуг, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы». Объемы импорта по данной статье сначала выросли

Таблица 4 – Импорт из РФ в РА по ТН ВЭД ЕАЭС, ТОП-15 (тыс. долл. США)**Table 4** – Import from the Russian Federation to the Republic of Armenia according to the the EAEU CN FEA, TOP-15 (thousand US dollars)

		2020	2021	2022	2023
	Всего	1 477 396	1 785 414	2 637 121	3 881 046
71	Натуральный или искусственный жемчуг, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы.	62 508	91 052	396 843	1 836 681
27	Минеральное топливо, нефть и нефтепродукты, битумные продукты, воски	538 293	685 249	892 618	769 804
10	Злаки	90 632	83 215	138 417	83 447
76	Алюминий и изделия из него	61 372	80 795	111 905	76 897
73	Изделия из черных металлов	33 409	39 075	77 747	65 843
39	Пластмасса и изделия из него	26 466	39 779	48 166	64 759
85	Электрические машины и оборудование, их части; звукозаписывающая и звуковоспроизводящая аппаратура, аппаратура для записи и воспроизведения телевизионного изображения и звука, их части и принадлежности	61 337	52 313	107 218	61 618
15	Жиры и масла животного или растительного происхождения и продукты их расщепления; готовые пищевые жиры; воски животного или растительного происхождения	42 161	61 256	88 626	51 194
84	Ядерные реакторы, котлы, оборудование и механические детали	42 375	67 623	67 358	51 073
72	Черные металлы	43 055	23 670	44 867	50 247
62	Предметы одежды и принадлежности к одежде, кроме трикотажных машинного или ручного вязания	3 340	7 198	10 440	45 910
70	Стекло и изделия из него	20 463	22 898	39 458	37 176
61	Предметы одежды и принадлежности к одежде трикотажные машинного или ручного вязания	2 650	8 281	6 577	34 101
2	Мясо и пищевые мясные субпродукты	6 249	11 166	25 998	33 296
17	Сахар и кондитерские изделия из сахара	17 552	24 656	10 337	32 854

Источник: база данных Статистического комитета РА – www.armstat.am.

до 396,8 млн долл. в 2022 году, заняв 15% от общего импорта против 91 млн долл. и 5,1% в 2021 году. Отметим, что в 2023 году импорт по данной статье вырос на 363%, достигнув 1,8 млрд долл. и 47,3% от общего объема импорта из России в Армению. То есть, получается, что почти половина импорта в страну – это драгоценные или полудрагоценные камни / металлы. Очевидно, что большая часть данной продукции в дальнейшем экспортируется в третьи страны: большей частью в Германию, ОАЭ, Бельгию, США, Израиль и Канаду.

Импорт из России в Армению одежды и обуви значительно вырос по следующим статьям: «Предметы одежды и принадлежности к одежде трикотажные машинного или ручного вязания» (с 8,2 млн долл. в 2021 году до 34 млн долл. в 2023 году), «Предметы одежды и принадлежности к одежде,

кроме трикотажных машинного или ручного вязания» (с 7,2 млн долл. в 2021 году до 45,9 млн долл. в 2023 году), «Прочие готовые текстильные изделия; наборы; одежда и текстильные изделия, бывшие в употреблении; тряпье» (с 2,8 млн долл. в 2021 году до 24,8 млн долл. в 2023 году), «Обувь, гетры и аналогичные изделия; их детали» (с 4,9 млн долл. в 2021 году до 16 млн долл. в 2023 году).

Еще одна статья, по которой наблюдается значительный рост импорта, – «Пластмасса и изделия из нее». Объемы импорта достигли 64,7 млн долл. в 2023 году против 39,7 млн долл. в 2021 году.

Также наблюдается значительный рост по статьям импорта черных металлов (с 43 млн долл. в 2020 году до 50 млн долл. в 2023 году) и изделий из них (с 33,4 млн долл. в 2021 году до 65,8 млн долл. в 2023 году).

■ ВЫВОДЫ

Торговый оборот страны традиционно считается одной из значимых предпосылок развития экономики в условиях глобального мира. Вместе с тем, эффективно построенная внешнеэкономическая политика позволяет активно развивать торговые позиции страны на внешних рынках, тем самым способствуя экономическому росту и развитию страны. При этом очень важным является оптимальное и эффективное использование факторов – как внешних, так и внутренних – для развития экспортного потенциала страны. В этом смысле Армения, являясь малой открытой экономикой, подверженной сильному влиянию экзогенных факторов, должна в большей степени уделять внимание торгово-экономическому сотрудничеству со странами мира, в том числе и с ключевыми партнерами, к которым можно отнести Россию.

Обобщая вышеприведенный анализ, можно сделать вывод о том, что Армения и Россия на протяжении многих лет строят достаточно успешные торгово-экономические взаимоотношения. Имея достаточно долгую историю экономических взаимоотношений, страны с момента получения независимости в начале 1990-х годов стали идти по пути развития и усиления торгово-экономического сотрудничества. Россия, являясь ключевым торговым партнером Армении, входит в число лидеров среди основных инвесторов в российскую экономику, что также усиливает торгово-экономические взаимоотношения двух стран.

События последних лет и изменения в геополитической картине мира в определенной степени изменили структуру и объемы торгово-экономических отношений между странами. Так, в частности, существенный рост внешнеторгового оборота между Арменией и Россией на современном этапе сопровождается существенным ростом реэкспорта Армении в Россию из третьих стран, и в третьи страны – из России. В этом смысле Армения стала неким «хабом» для российской экономики, а у армянской экономики появились достаточно заметные экзогенные факторы экономического роста, которые безусловно сыграли значительную роль в ускорении темпов роста в последние три года.

Вместе с тем, хотелось бы отметить некие угрозы и барьеры для развития торгово-экономических взаимоотношений между Арменией и Россией. Среди ключевых проблем, которые во многом препятствуют развитию торгово-экономических отношений двух стран, можно отметить отсутствие прямой границы, что с точки зрения взаимной торговли является существенной преградой для свободной торговли. Отсутствие прямой границы существенно увеличивает транзакционные издержки торгово-экономических отношений Армении и России и, безусловно, ведет к определенным ограничениям по поставкам тех или иных товаров. Это является одной из причин

большей концентрации на сырьевых товарах, нежели на товарах капитального или промежуточного назначения. В целом, проблемы с развитием транспортных коммуникации и логистических путей мешают Армении развивать и увеличивать торгово-экономические отношения не только с Россией, но также и с другими странами мира, в том числе и со странами-участницами ЕАЭС.

Ясно, что решением этой проблемы может быть открытие транспортных и логистических коммуникаций и вывод Армении из блокады, в которой страна находится практически с момента приобретения независимости после распада СССР. По-прежнему остается неиспользованным большой потенциал железнодорожного и автомобильного сообщения между Арменией и Россией, ключевой причиной чего является продолжающийся уже три десятилетия военный конфликт между Арменией и Азербайджаном, а также нерешенные проблемы между Грузией, Абхазией и Осетией. Так называемые «горячие точки», оставшиеся в наследство от Советского Союза, продолжают быть препятствием для развития и усиления торгово-экономического сотрудничества между Арменией и Россией.

Еще одним препятствием на пути развития торгово-экономических взаимоотношений между Россией и Арменией можно считать валютную политику Центрального банка Армении, которая во многом сокращает экспортный потенциал страны, в том числе и направленный на товарные рынки стран-участниц ЕАЭС. Существенная гармонизация валютного регулирования Армении с политикой, проводимой Банком России, позволила бы усилить экспортные позиции Армении на товарных рынках России и других стран-участниц Евразийского экономического союза.

Здесь решения представляются еще более сложными, чем в случае с открытием транспортных коммуникаций Армении с миром. Ослабление валютного регулирования со стороны ЦБ РА, с одной стороны, приведет к расширению экспортного потенциала в среднесрочной и долгосрочной перспективе, но с другой – чревато макроэкономической нестабильностью, выраженной высоким уровнем инфляционного давления, увеличением бремени внешней задолженности экономики (как государственного, так и реального сектора), а также сокращением уровня сбережений населения. Кажется очевидным, что реэкспорт, который является одним из локомотивов экономического роста Армении в последние несколько лет, существенно выиграет от послаблений валютного регулирования и большей гармонизации с курсом рубля.

Таким образом, обобщая все вышесказанное, можно заключить, что торгово-экономическое взаимодействие Армении и России обладает достаточно большим потенциалом для развития и видится достаточно радужным в среднесрочной

и долгосрочной перспективе. В то же время, в краткосрочной перспективе развитие реэкспорта Армении в условиях новой геополитической реальности также может стать серьезными витком в развитии торгово-экономического сотрудничества между двумя странами. Важным также

представляется тезис о необходимости расширять палитру внешнеторговых отношений между Арменией и Россией, диверсифицировать статьи взаимного импорта и экспорта и, конечно, повышать конкурентоспособность товаров наших стран на товарных рынках друг друга.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Aleksanyan A. (Ed.) Resilient Political Systems at The Crossroads of Hybrid Wars and Peace (Armenia, Georgia, Azerbaijan, Turkey, Iran, Russia and Ukraine), 2024. DOI 10.46991/yusph/9785808426931.
2. Айвазян С. А., Бротский Б. Е., Сандоян Э. М., Восканян М. А., Манукян Д. Э. Макроэконометрическое моделирование экономик России и Армении. Особенности макроэкономической ситуации и теоретическое описание динамических моделей // Прикладная Эконометрика. 2013. № 30 (2). С. 3–25. EDN RYGORV.
3. Айвазян С. А., Бротский Б. Е., Сандоян Э. М., Восканян М. А., Манукян Д. Э. Макроэконометрическое моделирование экономик России и Армении. II. Агрегированные макроэконометрические модели национальных экономик России и Армении // Прикладная Эконометрика. 2013. № 31 (2). С. 7–31. EDN RWLBMV.
4. Ter-Matevosyan V., Drnoian A., Mkrtchyan N., Yepremyan T. Armenia in the Eurasian Economic Union: reasons for joining and its consequences // Eurasian Geography and Economics. 2017. 58 (3). P. 340–360. DOI 10.1080/15387216.2017.1360193. EDN XNNSWR.
5. Григорян Г. Межгосударственные отношения Армении и России в 1991–2016 годах // Россия и новые государства Евразии. 2017. № 1. С. 77–91. EDN YKPMKN.
6. Чолахян В. А. Торгово-экономические отношения между Арменией и Россией в постсоветский период // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: История. Международные отношения. 2024. Т. 24, вып. 2. С. 200–209. DOI 10.18500/1819-4907-2024-24-2-200-209. EDN YUAWHC.
7. Пылин А. Г. Проблемы и перспективы торгово-экономического сотрудничества Армении и России в современных условиях. Инновации и инвестиции. 2021. № 6. С. 13–17. DOI 10.24412/2307-180X-2021-6-13-17. EDN JJGWPJ.
8. Davtyan E. The War in Ukraine and the Eurasian Economic Union: View from Armenia // Russian Analytical Digest. 2022. № 287. P. 7–10. DOI 10.3929/ethz-b-000577719.
9. Arapova E. The sanctions dilemma: How sanctions against Russia affect regional integration within the EAEU States // Strategic Analysis. 2023. 47 (3). P. 289–294. DOI 10.1080/09700161.2023.2247746. EDN ERNXXO.
10. Gevorgyan G. Analysis of external relative threats of economic sovereignty of the Republic of Armenia // Public Administration. 2022. № 1. P. 90–105. DOI 10.55490/18290167-2022.1-90. EDN KDFTKB.
11. Bulankyan, V. Impact of Sanctions Against Russia on the Economy of Armenia: an Opportunity or an Obstacle? // Amberd bulletin. 2022. pp. 57–62. DOI 10.52174/2579-2989_2022.5-57.
12. Mamardashvili P., Gelashvili S., Katsia I., Deisadze S. International Diversification of Agricultural Trade of Armenia, Azerbaijan and Georgia // Agriculture and Trade with Russia. 2020. № 3. DOI 10.3929/ethz-b-000442947.
13. Grigoryan K., Khachikyan S., Avetisyan A., Egnatosyan S. International north-south transport corridor: New economic and trade opportunities for India and Armenia. In E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 549. 06002. EDP Sciences. DOI 10.1051/e3sconf/202454906002. EDN NTVKOK.
14. Dadparvar S., Kaleji V. The Persian Gulf-Black Sea International Transport and Transit Corridor: Goals and Constraints // Journal of Balkan and Near Eastern Studies. 2024. № 26 (2). P. 203–225. DOI 10.1080/19448953.2023.2233360. EDN CUQPZO.
15. Khachikyan S., Hongzhen J. (2025). Spatial Administration and Legal Aspects of the BRI. Armenia and the Belt and Road Initiative, pp. 69–81. DOI 10.4324/9781003501459-7.
16. Wrobel, R. M. (2025). The Chinese Belt and Road Initiative Combines Economics and Geopolitics. Armenia and the Belt and Road Initiative, pp. 13–27. DOI 10.4324/9781003501459-3.
17. Буланикян В. Влияние санкций против России на экономику Армении: возможность или препятствие? // Армения и мир. Амберд. 2022. № 5 (18). С. 57–62. DOI 10.52174/2579-2989_2022.5-57. EDN DRCGII.
18. Совик И. А. Перспективы межрегионального сотрудничества Российской Федерации и Республики Армения // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2022. № 1 (58). С. 157–168. EDN VGCOIU.
19. Вазигатова Г. Р. Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности // «У». Экономика. Управление. Финансы. 2021. № 4. С. 178–183. EDN TSYYFZ.

20. Поспелова Е. С., Головин А. А. взаимодействие России и Армении на международной арене и в современный период XXI века // Школа молодых новаторов : сборник научных статей 5-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых. В 3-х томах. Курск, 2024. С. 245–247. EDN AQCITI.

21. Гринберг Р. С., Пылин А. Г. Евразийский экономический союз. Основные тренды развития на фоне глобальной неопределенности // Экономика региона. 2020. Т. 16, вып. 2. С. 340–351. DOI 10.17059/2020-2-1.

REFERENCES

- Aleksanyan, A. (Ed.) (2024). Resilient Political Systems at The Crossroads of Hybrid Wars and Peace (Armenia, Georgia, Azerbaijan, Turkey, Iran, Russia and Ukraine). <https://doi.org/10.46991/ysuph/9785808426931>.
- Aivazian, S., Brodsky, B., Sandoyan, E., Voskanyan, M., Manukyan, D. (2013). Macroeconometric modeling of the Russian and Armenian economy. I. Peculiarities of macroeconomic situation and theoretical description of dynamic models. *Applied Econometrics*, 30 (2), pp. 3–25. <https://elibrary.ru/rygorv>.
- Aivazian, S., Brodsky, B., Sandoyan, E., Voskanyan, M., Manukyan, D. (2013). Macroeconometric modeling of Russian and Armenian economies. II. Aggregated macroeconometric models of the national economies of Russia and Armenia. *Applied Econometrics*, 31 (3), pp. 7–31. <https://elibrary.ru/rwlbmv>.
- Ter-Matevosyan, V., Drnoian, A., Mkrtchyan, N., Yepremyan, T. (2017). Armenia in the Eurasian Economic Union: reasons for joining and its consequences. *Eurasian Geography and Economics*, 58 (3), pp. 340–360. <https://doi.org/10.1080/15387216.2017.1360193>. <https://elibrary.ru/xnnsrw>.
- Grigoryan, G. (2017). Interstate relations between Armenia and Russia in 1991–2016. *Russia and New States of Eurasia*, (1), pp. 77–91. <https://elibrary.ru/ykpmkn>.
- Cholakhyan, V. A. (2024). Trade And Economic Relations Between Armenia And Russia In The Post-Soviet Period. *Izvestiya of Saratov University. History. International Relations*, 24 (2), pp. 200–209. <https://doi.org/10.18500/1819-4907-2024-24-2-200-209>. <https://elibrary.ru/yuawhc>.
- Pylin, A. G. (2021). Problems and prospects of trade and economic cooperation between Armenia and Russia in the current context. *Innovation & Investment*, (6), pp. 13–17. <https://doi.org/10.24412/2307-180X-2021-6-13-17>. EDN JJGWPJ.
- Davtyan, E. (2022). The War in Ukraine and the Eurasian Economic Union: View from Armenia. *Russian Analytical Digest*, (287), pp. 7–10. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000577719>.
- Arapova, E. (2023). The sanctions dilemma: How sanctions against Russia affect regional integration within the EAEU States. *Strategic Analysis*, 47 (3), pp. 289–294. <https://doi.org/10.1080/09700161.2023.2247746>. <https://elibrary.ru/ernxxo>.
- Gevorgyan, G. (2022). Analysis of external relative threats of economic sovereignty of the Republic of Armenia. *Public Administration*, (1), pp. 90–105. <https://doi.org/10.55490/18290167-2022.1-90>. <https://elibrary.ru/kdftkb>.
- Bulanikyan, V. (2022). Impact of Sanctions Against Russia on the Economy of Armenia: an Opportunity or an Obstacle? *Amberd bulletin*, pp. 57–62. https://doi.org/10.52174/2579-2989_2022.5-57.
- Mamardashvili, P., Gelashvili, S., Katsia, I., Deisadze, S. (2020). International Diversification of Agricultural Trade of Armenia, *Azerbaijan and Georgia. Agriculture and Trade with Russia*, (3). <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000442947>.
- Grigoryan, K., Khachikyan, S., Avetisyan, A., Egnatosyan, S. (2024). International north-south transport corridor: New economic and trade opportunities for India and Armenia. *In E3S Web of Conferences*, vol. 549, 06002. EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3s-conf/202454906002>. <https://elibrary.ru/ntvkok>.
- Dadparvar, S., Kaleji, V. (2024). The Persian Gulf-Black Sea International Transport and Transit Corridor: Goals and Constraints. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 26 (2), pp. 203–225. <https://doi.org/10.1080/19448953.2023.2233360>. <https://elibrary.ru/cuqppo>.
- Khachikyan, S., Hongzhen, J. (2025). Spatial Administration and Legal Aspects of the BRI. *Armenia and the Belt and Road Initiative*, pp. 69–81. <https://doi.org/10.4324/9781003501459-7>.
- Wrobel, R. M. (2025). The Chinese Belt and Road Initiative Combines Economics and Geopolitics. *Armenia and the Belt and Road Initiative*, pp. 13–27. <https://doi.org/10.4324/9781003501459-3>.
- Bulankyan, V. (2022). Impact of Sanctions Against Russia on the Economy of Armenia: An Opportunity or an Obstacle? *Amberd bulletin*, 5(18), pp. 57–62. https://doi.org/10.52174/2579-2989_2022.5-57. <https://elibrary.ru/drcgii>.
- Sovik, I. A. (2022) Prospects for interregional cooperation between the Russian Federation and the republic of Armenia. *Scientific Bulletin: finance, banking, investment*, 1 (58), pp. 157–168. <https://elibrary.ru/vgcoiu>.
- Vazigatova, G. R. (2021) Evaluation of the effectiveness of foreign economic activity. *Journal «U»*.

- Economy. Management. Finance*, 4 (26), pp. 178–183. <https://elibrary.ru/tsyyfz>.
20. Pospelova, E. S., Golovnin, A. A. (2024). Interaction Between Russia And Armenia In The International Arena And In The Modern Period Of The 21st Century. *In: School of Young Innovators. Collection of scientific articles of the 5th International Scientific Conference of Promising Developments of Young Scientists*. In 3 volumes, pp. 245–247. <https://elibrary.ru/aqciti>.
21. Grinberg, R. S., Pylin, A. G. (2020). Eurasian Economic Union: Key development trends amid global uncertainty. *Ekonomika regiona [Economy of Region]*, (2), p. 340–351. <https://doi.org/10.17059/2020-2-1>.

FORMATION OF A MECHANISM FOR MANAGING PLATFORM RELATIONS BETWEEN RUSSIA AND CHINA (A CYBERNETIC APPROACH)

M. P. Loginov^{a,b,c}, N. V. Usova^{a,b,c}, E. E. Nedorostkova^a

^a Russian Academy of National Economy and Public Administration,
Ural Institute of Management (Ekaterinburg, Russia)

^b Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)

^c Ural Federal University (Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The sanctions pressure on Russia and China is stimulating increased cooperation between these two countries. There have been both qualitative and quantitative changes in the Russian market, which resulted in the withdrawal of a number of foreign companies from the market, and foreign economic relations have shifted from the EU countries to the East. The modern development of digital platforms, ecosystems and digital services has led to the fact that the modern economy has actually become a platform type. A digital platform in a broad sense can be considered as a digital form of organization of relations between platform operators, suppliers and consumers, as well as the procedure for regulating these relations.

The purpose of the study is to propose an original mechanism for managing platform relations between Russia and China based on a cybernetic approach. The main objectives of the research are: to analyze the degree of scientific development of platform relations and cross-border cooperation between Russia and China in the context of the formation of a digital economic model; to develop an original mechanism for managing platform relations between Russia and China, as well as a mechanism for legal regulation of platform relations.

Materials and methods. The research methodology includes analysis, as well as systemic and cybernetic approaches to modeling the mechanism of regulating platform relations.

The theoretical foundation of the research draws upon a wide range of scholarly works by both Russian and international authors. These include studies focused on the evolution of bilateral relations between Russia and China, as well as research examining the development of the platform economy in the context of digital transformation. These works provide a conceptual basis for analyzing emerging trends in cross-border digital cooperation and informs the development of practical models for regulating platform-based interactions in the contemporary economic landscape.

Results and conclusions. The authors propose a cybernetic approach to the formalization and modeling of mechanisms, both in the theoretical aspect and in relation to platform relations. The cybernetic approach makes it possible to model mechanisms in complex dynamic systems in order to solve specific legal problems.

Discussion. The results obtained can be applied in practice in the development of trade and economic relations between Russia and China in the context of permanent transformation processes and sanctions pressure from a number of foreign countries, as well as in scientific activities in such areas as: 1) conducting further research on the platform economy in the context of cross-border trade; 2) supplementing the theoretical basis for the study of platform economies; 3) the proposal of an original methodological toolkit that makes it possible to assess the effectiveness of cross-border cooperation in the context of the development of the platform economy.

KEYWORDS

Management mechanism, platform relations, cybernetic approach, digital platforms, Russia, China, cross-border cooperation.

FOR CITATION

Loginov, M. P., Usova, N. V., Nedorostkova, E. E. (2025) Formation of a mechanism for managing platform relations between Russia and China (a cybernetic approach). *Management Issues*, 19 (3), 77–90. <https://elibrary.ru/jhvqyq>.

© M. P. Loginov, N. V. Usova, E. E. Nedorostkova

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



AUTHORS' INFORMATION

Mikhail P. Loginov – Doctor of Economics; Russian Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (629144, Russia, Ekaterinburg, 8 Marta St. 66) – *Professor of the Dept. of Economic Theory*; Ural State University of Economics (629144, Russia, Ekaterinburg, 8 Marta St. 62) – *Professor of the Dept. of Finance, Money Circulation and Credit*; Ural Federal University (620002, Russia, Ekaterinburg, Mira St. 19) – *Professor of the Dept. of Management*; port-all@mail.ru. SPIN 8796-0033, ORCID 0000-0003-0831-3004, Scopus ID 57204101945, Researcher ID V-2947-2017.

Natalia V. Usova – Doctor of Economics; Russian Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (629144, Russia, Ekaterinburg, 8 Marta St. 66) – *Professor of the Dept. of Economic Theory*; Ural State University of Economics (629144, Russia, Ekaterinburg, 8 Marta St. 62) – *Professor of the Dept. of Marketing and International Management*; Ural Federal University (620002, Russia, Ekaterinburg, Mira St. 19) – *Associate Professor of the Dept. of Marketing*; nata-ekb-777@yandex.ru. SPIN 7098-2046, ORCID 0000-0002-7575-6078, Scopus ID 57219834561.

Elvira E. Nedorostkova – Russian Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (629144, Russia, Ekaterinburg, 8 Marta St. 66) – *Senior Lecturer of the Dept. of Foreign Languages*; elvira.nedorostkova@gmail.com. ORCID 0000-0003-3967-7871, Researcher ID ACM-0110-2022.

The authors declare that they have no conflict of interest.

The article was submitted: 23.05.2025; reviewed: 29.07.2025; accepted for publication: 10.08.2025.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЛАТФОРМЕННЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ РОССИИ И КИТАЯ (КИБЕРНЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД)

М. П. Логинов^{a,b,c}, Н. В. Усова^{a,b,c}, Э. Э. Недоросткова^a

^a Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (Екатеринбург, Россия)

^b Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

^c Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Санкционное давление на Россию и Китай стимулирует усиление сотрудничества между этими двумя странами. На российском рынке произошли как качественные, так и количественные изменения, что выразилось в уходе с рынка ряда зарубежных компаний, а внешнеэкономические связи перестроились со стран Евросоюза на Восток. Современное развитие цифровых платформ, экосистем и цифровых сервисов привело к тому, что современная экономика по факту стала экономикой платформенного типа. Цифровую платформу в широком понимании можно рассматривать как цифровую форму организации отношений между операторами платформ, поставщиками и потребителями, а также порядок регулирования этих отношений.

Целью исследования является предложение оригинального механизма управления платформенными отношениями России и Китая на основе кибернетического подхода. Основными задачами исследования являются: проведение анализа степени научной разработанности платформенных отношений и трансграничного сотрудничества России и Китая в условиях формирования цифровой модели экономики; разработка оригинального механизма управления платформенными отношениями России и Китая, а также механизма правового регулирования платформенных отношений.

Материалы и методы. Методологией исследования являются анализ, а также системный и кибернетический подходы к моделированию механизма регулирования платформенных отношений. Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные развитию взаимоотношений России и Китая, а также развитию платформенной экономики в условиях цифровой трансформации.

Результаты. Авторами предлагается оригинальный механизм управления платформенными отношениями России и Китая в условиях развития платформенной экономики и усиления санкционного давления со стороны ряда зарубежных стран и объединений.

Обсуждение. Полученные результаты могут найти свое применение в практической деятельности при развитии торгово-экономических отношений России и Китая в условиях перманентных трансформационных процессов и санкционного давления ряда зарубежных стран, а также в научной деятельности по таким направлениям, как: 1) проведение дальнейших исследований платформенной экономики в контексте трансграничной торговли; 2) дополнение теоретического базиса исследования платформенной экономики; 3) предложение оригинального методического инструментария, позволяющего оценивать эффективность трансграничного сотрудничества в условиях развития платформенной экономики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Механизм управления, платформенные отношения, кибернетический подход, цифровые платформы, Россия, Китай, трансграничное сотрудничество.

ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сбора, обработки и анализа данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Логинов М. П., Усова Н. В., Недоросткова Э. Э. Формирование механизма управления платформенными отношениями России и Китая (кибернетический подход) // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 77–90. EDN JHVQYQ.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Логинов Михаил Павлович – доктор экономических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (629144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – профессор кафедры экономической теории; Уральский государственный экономический университет (629144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62) – профессор кафедры финансов денежного обращения и кредита; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – профессор кафедры менеджмента; port-all@mail.ru. SPIN 8796-0033, ORCID 0000-0003-0831-3004, Scopus ID 57204101945, Researcher ID V-2947-2017.

Усова Наталья Витальевна – доктор экономических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (629144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – профессор кафедры экономической теории; Уральский государственный экономический университет (629144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62) – профессор кафедры маркетинга и международного менеджмента; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – доцент кафедры маркетинга; nata-ekb-777@yandex.ru. SPIN 7098-2046, ORCID 0000-0002-7575-6078, Scopus ID 57219834561.

Недоросткова Эльвира Эдуардовна – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (629144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – старший преподаватель кафедры иностранных языков; elvira.nedorostkova@gmail.com. ORCID 0000-0003-3967-7871, Researcher ID ACM-0110-2022.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 23.05.2025; рецензия получена: 29.07.2025; принята к публикации: 10.08.2025.

■ INTRODUCTION

At the present stage, platform relations are actively developing in both countries. For example, in the Russian Federation, there is now not only the introduction of the platforms themselves into the life of society, but also close attention to the legal regulation of the interaction of participants on these platforms. Thus, among the most significant issues are consumer protection in the implementation of purchase and sale transactions on digital platforms, including products that are relatively non-certified and dangerous to life and health, and the regulation of labor relations among employees operating on various platforms. In addition, issues of

convenience and clarity of services for users of platforms are becoming important, which will contribute to the growth of demand for digital services on platforms, respectively, increasing the share of platform economies in the country's macroeconomic indicators.

Given the growing popularity of the platform economy among market participants and the government's close attention to it, it is necessary not only to assess the current state of affairs but also to develop effective and relevant mechanisms for managing platform relations.

Another important aspect is the development of cross-border trade, including in the digital space.

In recent years, the global political and economic landscape has undergone profound transformations, where rapid integration of digital technologies into national economies, sanctions and restrictions imposed by certain countries, and ongoing evolution of a multipolar international order are the most important ones. For the Russian Federation, these dynamics have catalyzed a notable pivot toward strengthening ties with neighboring states, with a special emphasis on enhancing bilateral relations with the People's Republic of China.

From the point of view of economic cooperation, the sanctions pressure and the geopolitical situation are encouraging Russia to diversify its markets by reorienting its export-import relations towards China. This measure helps to compensate for the losses incurred due to reduced cooperation with European countries.

Additionally, the development of trade relations with China contributes to the growth of transport infrastructure and the development of the Siberian and Far Eastern regions. It is worth noting that with the growth of the digital segment of cross-border trade, the impact of the territorial aspect, given the vastness of the Russian Federation, is being mitigated.

At the same time, cooperation with China helps to strengthen Russia's position on the global stage, which is particularly important in the current situation of sanctions and attempts to isolate Russia. Joint projects between Russia and China in the fields of energy, transportation, agriculture, and high technology have a positive impact on the position of Russian companies in the international market, increasing their competitiveness.

The expanding cooperation between Russia and China reflects a long-term strategic partnership that spans economic, military, technological, and cultural domains. This collaboration is a powerful balancing factor in shaping a multipolar world. Another most promising and rapidly developing area of this bilateral engagement is in the digital domain. The digitization of the economies of both Russia and China encompasses electronic commerce, digital finance, artificial intelligence and data management.

The formation of digital models of national economies is one of the most important factors in the development of countries at the current stage. It is through the effective use of advanced technologies that competitiveness and well-being are ensured at the corporate, industry, national, and global levels.

The key advantages of digital transformation include increased labor productivity, changes in the economic architecture, increased flexibility and adaptability of the business sector, which is particularly important in a constantly changing environment, expanded geographical reach and target audience, and effective collaboration between government agencies and the business sector.

Regarding the latter point, it should be noted that Russia and China are actively switching to digital formats of interaction with the population and the business

sector, and simplifying the procedures for quality control of the services provided.

The scientific novelty of this research lies in its proposal of an original framework for managing platform-based relations between Russia and China highlighting strategic, regulatory, and technological dimensions. This is particularly relevant in the context of increasing global pressure on Russia and China through sanctions and restrictions on technology transfer. The development of such digital platforms is a crucial strategy for ensuring economic security, maintaining political stability, and enhancing citizen welfare.

The results obtained can be applied in practice in the development of trade and economic relations between Russia and China in the context of permanent transformation processes and sanctions pressure from a number of foreign countries, as well as in scientific activities in such areas as: 1) conducting further research on the platform economy in the context of cross-border trade; 2) supplementing the theoretical basis for the study of platform economies; 3) the proposal of an original methodological toolkit that makes it possible to assess the effectiveness of cross-border cooperation in the context of the development of the platform economy.

■ MATERIALS AND METHODS

The methodological framework of this study is grounded in analytical and classification methods, as well as in the application of systems theory and the cybernetic approach to modeling regulatory mechanisms for platform-based relations. These approaches are particularly suited to examining the complex and dynamic nature of digital platforms, enabling the identification and structuring of interrelated components within platform ecosystems and facilitating the design of effective governance models.

The theoretical foundation of the research draws upon a wide range of scholarly works by both Russian and international authors. These include studies focused on the evolution of bilateral relations between Russia and China, as well as research examining the development of the platform economy in the context of digital transformation. These works provide a conceptual basis for analyzing emerging trends in cross-border digital cooperation and informs the development of practical models for regulating platform-based interactions in the contemporary economic landscape.

The choice of scientific papers is based on the credibility of the authors, as well as the importance of the proposed scientific provisions. Taken together, these works allowed us to form a theoretical platform that takes into account the existing views of scientists from both Russia and China and, subsequently, provided the authors with the opportunity to identify insufficient areas of research. In particular, it is necessary to propose a mechanism for managing platform relations based on a cybernetic approach, as well as a mechanism for legal regulation of platform relations.

■ FINDINGS

When considering the development of platform relations between Russia and China, it is important for us to take into account the views of not only Russian, but also Chinese scientists who are conducting research in the field of cross-border trade. The development of a competitive environment and a platform economy.

In analyzing the degree of scholarly elaboration on the subject, the authors note the following studies.

A study published in 2022 presents a comprehensive examination of the platform economy phenomenon. Considering the fact, that the platform economy experienced accelerated development and gained structural complexity during the pandemic, the authors emphasize the importance of establishing a new paradigm for researching platform economy in the context of an emerging multipolar world [1].

Shen Ya.'s research focuses on data management policy in China within the framework of the platform economy. The author analyzes its development, identifies current challenges, and proposes the establishment of a dedicated data management authority to coordinate data governance issues [2].

The evolution of a competitive digital environment in China is addressed in several studies of 2022. For instance, one research work presents an analysis of antitrust regulation in China's platform economy using the case of Alibaba, the country's largest online platform operator [3]. Similarly, S. Marco Colino, who examines antitrust issues, identifies potential regulatory risks and suggests appropriate response measures [4].

While the development of the platform economy and the formation of ecosystems bring notable advantages, they are also associated with certain risks. One such risk is market monopolization driven by the expansion of ecosystems. A team of researchers from the Financial University under the Government of the Russian Federation identified the synergistic interdependence among certain products by different digital companies [5].

In their study, K. Yang, L. Qian, and H. Zhao analyzed data collected from 384 participants across two of China's largest digital platforms and concluded that both contract completeness and digital technology management independently improved financial performance. Moreover, digital technology management strengthened the positive impact of contract completeness, though not contract enforcement, on financial outcomes [6].

R. Tarpey, J. Yue, Y. Zhang, and J. Zhang compared three contract types aimed at profit optimization for service providers operating on digital platforms. The importance of cooperation between service companies and digital platforms is widely acknowledged. The authors investigate three types of contracts (fixed-cost contracts, cost-sharing contracts, and profit-sharing contracts) between service companies (e.g., hotels) and digital platforms in a highly fragmented service supply chain to determine which contract type optimizes profits [7].

Another study examines the cooperative relationships between platform owners and complementary companies in the related markets. Based on co-participation theory, the authors explore the evolutionary trends of cooperation between platform owners and complementary companies and the key influencing factors [8].

With respect to the Russian economy, V. I. Blanutsa identifies several risks for the Siberian and Far Eastern federal districts associated with the development of the platform economy (including the concentration of platform companies in the capital of Russia, economic polarization, regional labor market transformation, increased migration flows, and the chaotic spatial diffusion of innovations) [9].

L. P. Dashkov and V. I. Puchkov highlight the lack of effective international and national regulatory frameworks that allow for transparent oversight and governance of the platform economy and platform-based employment [10].

A. N. Bryntsev and E. V. Levina, based on their research findings, identify the specific features of the digital economy emergence and define the role of digital platforms in economic activities of commercial entities [11].

As can be seen, the works examine various aspects of the platform economy. At the same time, the development of the digital economy and intergovernmental relations is based on a set of tools and institutions that form a regulatory mechanism.

Research into economic mechanisms has long held scientific interest, which can be evidenced by the following fact. As of January 2025, the E-library database lists over 27,000 articles in academic journals under the query of «mechanism» within the field of «Economics and Economic Sciences.»

Considering the still-forming research paradigm of the digital economy and, in particular, platform relations, the development of a theoretical approach to a platform relations mechanism becomes highly relevant. One such approach considered by the authors is the cybernetic approach, which they apply to studying the regulatory mechanisms in platform relations between Russia and China. This approach examines mechanisms as components of complex dynamic systems, aiming to optimize and enhance the efficiency of management processes in solving specific tasks. The national economies of many countries have already transitioned to a platform-based model, as evidenced by the development of innovative digital technologies and business models. Digital platforms, in turn, have transformed from websites or digital services into governmental institutions that facilitate and improve relationships among participants. Despite the diversity of definitions, platforms can broadly be understood as a digital form of organizing societal relationships among platform operators, suppliers, and consumers, with the regulatory framework governing these interactions.

In late 2024, the President of the Russian Federation, V. V. Putin, approved a list of directives,

including an instruction to the Government of the Russian Federation, in cooperation with PJSC Sberbank of Russia, to ensure further collaboration with China in conducting both technological research and development in the field of artificial intelligence¹.

Digital technologies are transforming the tools used in these processes, further reinforcing the need for developing a regulatory mechanism for platform relations.

Next, we will essential to outline the key trends in the development of cross-border trade between Russia and China (Figures 1 and 2).

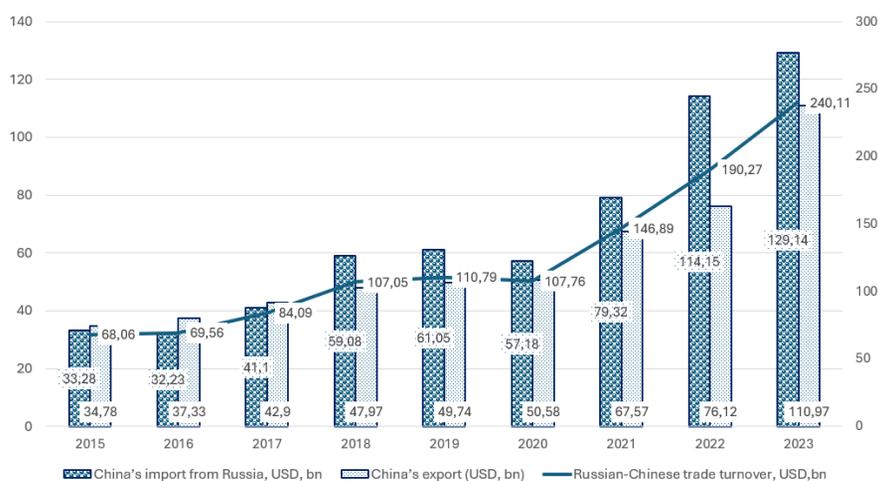


Figure 1 – Dynamics of Russia–China Trade, 2015–2023, USD bn²

A more detailed analysis of bilateral trade dynamics, focusing on the period from 2010 to 2023, reveals a marked increase in the share of each country in the other's external trade structure. Regarding China's trade with Russia, Russia's share in China's total imports rose from 1.86% in 2010 to 5.05% in 2023. In terms of exports, China's shipments to Russia grew from 1.88% of total Chinese exports in 2010 to 3.28% in 2023. Overall, Russia's share in China's total foreign trade increased from 1.86% to 4.04% over this thirteen-year period.

As for the economy of the Russian Federation, it demonstrates a significantly higher level of dependency on trade with China. The share of Chinese goods in Russia's total imports grew from 17% in 2010 to 39% in 2023. Although a slight decline was observed in 2022, the general trend in China's share of Russian exports remains positive, increasing from 5.1% in 2010 to 28% in 2023. So, the overall proportion of trade with China in Russia's foreign trade has grown from 9.5% in 2010 to 33% in 2023.

Given the diverse array of scholarly approaches to researching mechanisms, such as structural, informational, functional, and combined, in their analysis of the regulatory mechanism governing platform relations between Russia and China the authors adopt the evolving cybernetic approach.

As illustrated in Figure 1, trade turnover between the Russian Federation and the People's Republic of China has shown a positive trend, particularly accelerating from 2021 onward. In 2015, the volume of bilateral trade was recorded at USD 68.06 bn. By 2021, this figure had increased to USD 146.89 bn, and further surged to USD 240.11 bn in 2023. Notably, since 2018, China's imports from Russia have consistently surpassed its exports to Russia, indicating the deepening economic interdependence and a potentially favorable shift in Russia's trade balance with China.

Within the framework of the cybernetic approach, the mechanism is divided into three subsystems: the control subsystem (management), the execution or communication subsystem (controlled), and the object of management. This approach allows for the construction of a formalized model of the mechanism [12].

In legal literature, elements of the aforementioned approaches are also applied in studying legal mechanisms. Here, legal mechanisms are understood as legal procedures [13], methods and instruments of law [14], as well as legal principles and methods of legal influence. Mechanisms or their elements may also include legal norms, facts, relationships, law enforcement practices, and acts of obligations and rights implementation.

From an economic perspective, the authors particularly highlight the following researchers.

C. Mengyuan, L. V. Iushkova and A. A. Stupina note the rapid digital transformation of the Chinese economy, as well as in relation to light industry, Russia and China have a need to develop cross-border trade using platform relations technologies. The authors single out the spread of digital e-commerce platform applications as one of the most significant factors in the development of cross-border trade [15].

The authors focus on significance and specificity of the platform economy, which is reshaping

¹ A list of instructions following the conference «Journey into the World of Artificial Intelligence» // Official Website of the President of Russia. 30.12.2024. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/76076> (accessed 01.01.2025).

² Compiled by the authors using data from: «Key Trends in the Development of Russia–China Trade» // Official website of the Russian International Affairs Council, 13.09.2024. – URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ob-osnovnykh-trendakh-razvitiya-torgovli-rossii-i-kitaya/?sphrase_id=171756318 (accessed 15.01.2025).

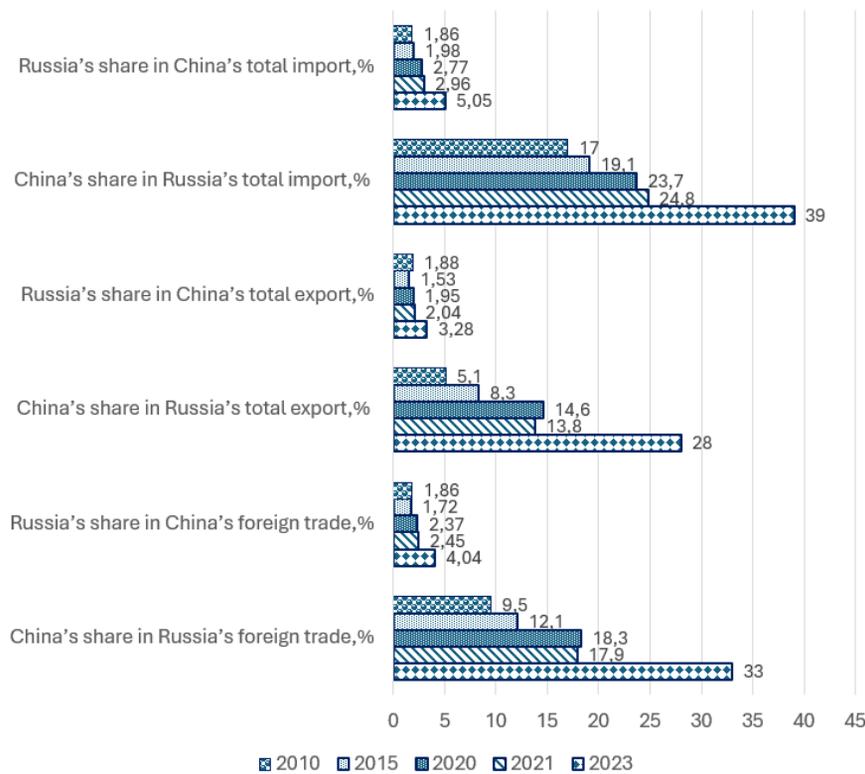


Figure 2 – Dynamics of the share of each country in the other's foreign trade, %³

economic activity, and examines the characteristics and development trends of digital platforms in China's public sector [16].

In his study, Wang G. analyzes the development status and legal regulation of digital financial platforms, a critical component of the platform economy, under Chinese law [17].

In addition, the need for further research and improvement of the platform economy is emphasized, especially considering the integration of big data and artificial intelligence [18].

D. N. Ermakov, N. V. Symanyuk, and Xi C. examined existing mechanisms for countering economic sanctions in Russia and China [19].

In their research on Russia-China trade cooperation, the authors identify priority areas, including the conclusion and execution of foreign trade transactions involving additional commitments whereby exporters agree to purchase specified goods or services from importers, and vice versa [20, p. 91].

The accelerating pace of digitalization influences the speed of export-import transactions and significantly expands the range of participants involved in cross-border trade. On the one hand, this facilitates the development of platform solutions; on the other, it creates prerequisites for monopolization of trade between countries. Therefore, as the authors note, it is essential to address the fundamental regulatory challenges of this new field of international cooperation [21].

Overall, the authors observe that a unified formalized approach to the concept and structure of mechanisms is still underdeveloped in the research literature. This is partly due to the absence of a generally accepted classification of mechanisms, as well as the emergence of new interaction models and tools.

In general terms, platform relations refer to interactions that arise both in the use of the functionality of digital platforms on the internet – between their owners, participants, and users – and outside of it.

Figure 3 provides graphical representation of the types of platform-based relations.

The significance of the developing platform relationships is also evidenced by the findings of the research work conducted by Popov E.V. and colleagues. These indicate that «the use of digital platforms leads to positive transactional effects: increased number of counterparties by 50–100 companies on average, intensified sales volume by 11–25%, reduction in risks associated with counterparties by 11–15%, and decreased costs related to inter-company interactions by 11–15%» [22, p. 152].

Thus, the authors propose an original mechanism for managing the platform relations between Russia and China, which is based not only on the results of the analysis of available academic works but also on the development of the platform economy, the intensification of sanction pressures from several foreign countries and organizations.

³ Compiled by the authors using data from: «On the Main Trends in the Development of Trade between Russia and China» // Official website of the Russian International Affairs Council. 13.09.2024). – URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/obosnovnykh-trendakh-razvitiya-torgovli-rossii-i-kitaya/?sphrase_id=171756318 (accessed 15.01.2025).

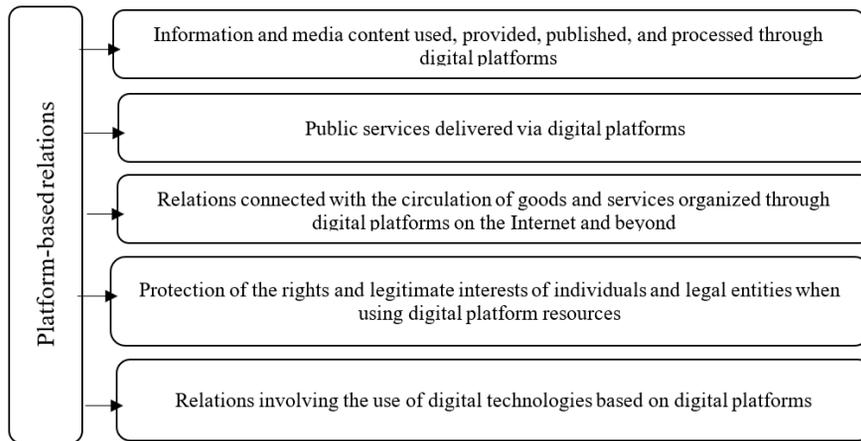


Figure 3 – Types of platform-based relations⁴

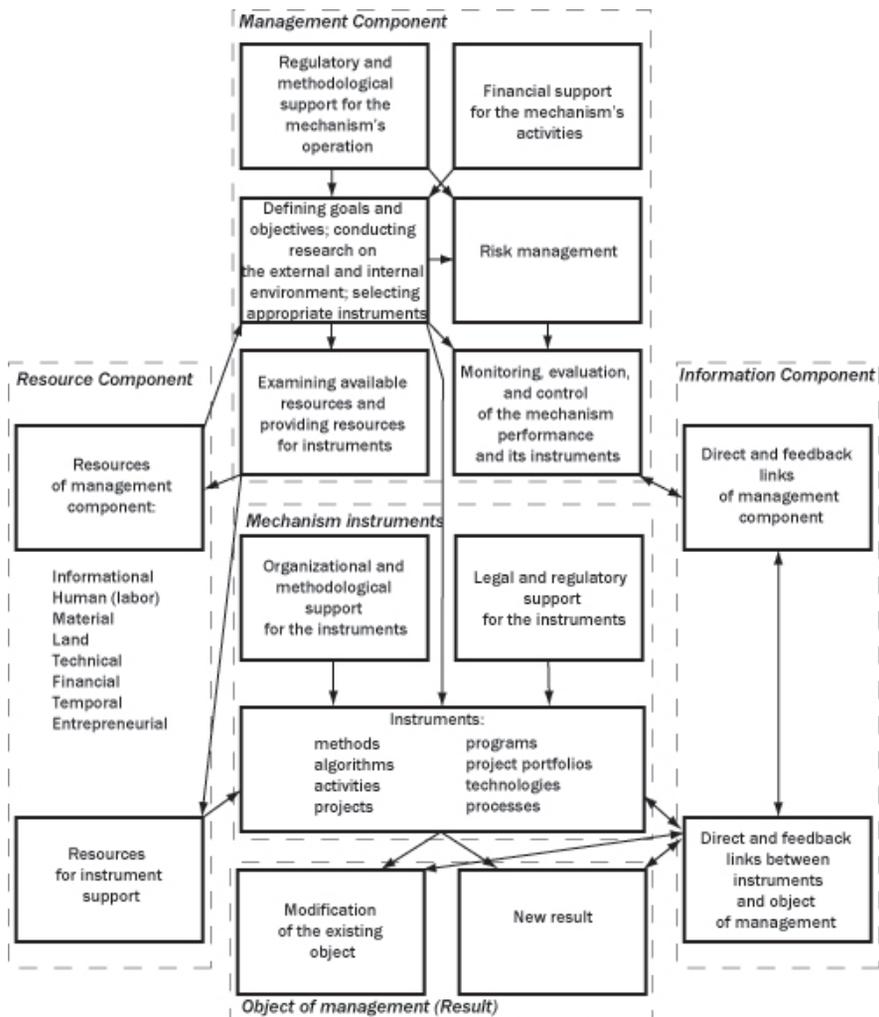


Figure 4 – Mechanism for managing platform-based relations (cybernetic approach)⁵

Let us define the mechanism for managing platform relations from a position of a cybernetic approach.

The mechanism for managing platform relations refers to a system of elements (management, legal, regulatory tools, informational, guarantee and sanction systems, and resources) used to achieve goals related to the creation or modification of the

subject/object of management and the regulation of relationships that arise between or within digital platforms.

Figure 4 presents the overall structure of the mechanism for managing platform-based relations.

Digital technologies are evolving and being integrated into various economic processes. Consequently,

⁴ Compiled by the authors.

⁵ Compiled by the authors.

to ensure the efficiency and competitiveness of the economy, it is necessary not only to monitor innovations but also to incorporate them into activities, considering their security and alignment with national objectives. Therefore, the most significant task is the development of a mechanism for managing platform relations to ensure the interaction of digital platforms between Russia and China. This will facilitate transactions, including those in national digital currencies, insurance, and the conclusion of contracts based on smart contracts. Furthermore, the use of artificial intelligence to draft and monitor the implementation

of smart contracts, as well as in mutual settlements, is under consideration. Given the increasing share of payments between Russia and China in national currencies, the use of the digital ruble and digital yuan holds considerable promise. Interaction between participants will take place through the individual accounts of project participants.

Figure 5 demonstrates the mechanism for the legal regulation of platform-based relations. As can be seen, the legal regulation mechanism falls into ‘management component’ and the ‘mechanism instrument’ blocks of Figure 4.

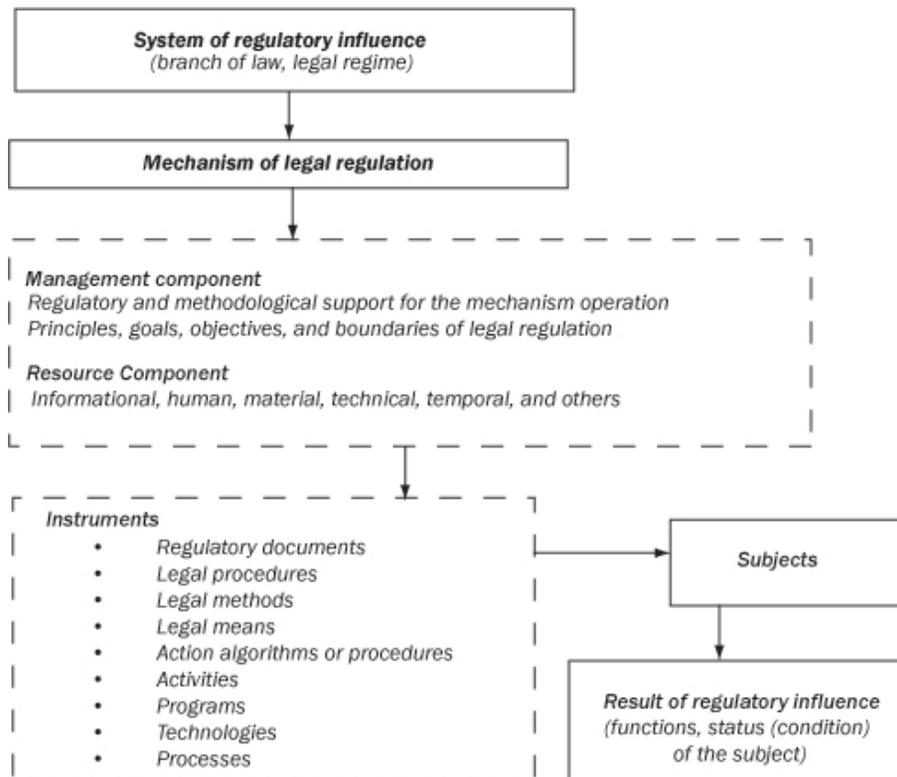


Figure 5 – Mechanism for legal regulation of platform-based relations⁶

The characteristics of the subjects of the legal regulation mechanism for platform-based relations:

1. Digital platform regulator

The role of the digital platform regulator is to establish rules for regulating platform relations that emerge between manufacturers and consumers of goods, works, and services, ensuring the functioning of an effective mechanism for judicial and extra-judicial consumer protection, as well as performing other functions [23].

2. Digital platform operator

A digital platform operator is an information intermediary who enters into commercial relations with consumers, either as a supplier/buyer of goods and services or as a trade organizer. For certain types of platform relations, in particular those related to information, the relationships between the operator and consumers may be non-commercial.

A. V. Altukhov and S. Yu. Kashkin note that the digital platform operator defines the procedure for granting/restricting access to the platform, based on a set of legal norms governing the management of content placed on the digital platform, with due consideration for intellectual property protection and preventing the spread of unacceptable information [24].

Platform operators ensure the protection of personal data, maintain statistics, report, bear the responsibility for the presence of prohibited goods and services on the digital platform, and set requirements for platform participants.

2.2. Digital platform operator – participant in trade circulation

In this case, the goal of management is to expand the legal regulation of goods and services offered through the platform. Operators or platform owners are responsible for the quality of goods and

⁶ Compiled by the authors.

services supplied via their platform, just like sellers or suppliers.

2.3. *Digital platform operator – organizer of trade circulation*

Their main function is to engage in non-commercial activities aimed at assisting entrepreneurs in promoting goods from manufacturers to consumers [25].

3. *Payment system of the platform*

Platform relations connected with payment systems arise between participants of the civil circulation when financial transactions or other actions involving money or its equivalents are required. Notably, one participant is always a specialized organization engaged in financial services and licensed by the Bank of Russia [23].

4. *Participants of platform-based relations*

Civil platform legal relations may arise between a limited circle of subjects and/or users/suppliers within the digital platform or among a large number of subjects and the platform operator, who acts as one of the parties to the legal relations.

It is important to note that within the frames of a digital platform, there is no need for distinguishing between wholesale and retail trade.

5. *Industry associations or self-regulating organizations*

Regulation in the form of self-regulating organizations is a type of corporate governance aimed at standardizing, controlling, and coordinating the activities of all its members. The norms and rules developed by self-regulatory organizations are intended to supplement and detail state regulation norms, reducing various types of risks.

In the authors' opinion, further work is needed to establish self-regulatory organizations for digital platforms in the commodity and service markets. This would enable the development of detailed regulations for managing platform relations specific to each type of digital platform and create unified approaches to the content of user agreements. Such measures are especially relevant for cross-border trade and the need to formalize the rights and obligations of buying and selling participants in the digital space.

6. *Special subjects of platform-based relations*

In addition to the subjects mentioned above, special subjects of platform-based relations include:

- hosting providers who use their resources to place the digital platform's software for online operation and/or access to the Internet, as well as the platform's databases.

- owner of the digital platform's domain name, registered in RU-CENTER. The domain name defines the address of the digital platform on the Internet and is leased from nic.ru, representing an independent object of civil legal relations.

- owner of the digital platform – an individual or legal entity (sole proprietor) possessing property rights to computing equipment and intellectual property rights to software, databases, and other

technologies necessary for the platform's operation. The rights and obligations of the platform owner and the platform operator can belong to the same subject.

It is possible that special subjects' functions overlap: the owner of the digital platform and the domain name owner, or the hosting provider, domain name owner and platform operator may all be the same legal entity (sole proprietor).

Regulation goals and key areas of platform relations:

1. *Antitrust regulation.*

One of the main objectives of the legal mechanism for platform relations is to regulate responsibility for monopolistic actions and violations of fair competition rules.

The state tasks in antitrust regulation within the digital platform sector are to protect competition among national producers of goods, works, and services and limit the economic power of transnational digital platforms. A key goal of antitrust regulation is to foster competition between national digital platforms and limit their mergers and acquisitions.

The object of antitrust regulation is the competitive environment: the market structure in which digital platforms operate, the mechanisms of interaction between digital platforms, and platform operators' behavior.

The types of antitrust regulation methods applied to the activities of digital platforms include economic and administrative measures. Economic methods encompass actions such as programming and incentivizing processes of demonopolization and the competition development, as well as reducing entry barriers for new market participants [23].

In turn, administrative regulation methods are applied in the form of monitoring compliance with antitrust legislation, with the aim to exert regulatory influence on the competitive environment within digital platforms. Such methods include antitrust restrictions, suppression of unfair competition, control over market concentration, and others.

2. *Financial, credit, payment relations, and services.*

The Bank of Russia should govern the regulation of financial and credit relations, based on a registry of digital platforms providing payment or other financial services, with subsequent reporting to the Bank of Russia and the Federal Tax Service. It is necessary to establish a mechanism to restrict transactions involving minors for digital platform operators, along with other limitations in accordance with the current legislation.

3. *Specific features of regulating open and closed digital platforms.*

Closed digital platforms allow restricted access to the placement (receipt, processing) of information, with access requirements determined by the platform operator. The operator of a closed platform is a party to the agreement, and bears vicarious liability for the transactions conducted on the platform.

Open digital platforms provide unrestricted access to the placement (receipt, processing) of information on the platform, in accordance with established standards and user agreements. A digital platform operator is considered to be a trade organizer. If the operator acts also as a participant in trade, it is necessary to apply the regulatory norms governing closed digital platforms. Standardized forms of user agreements and operational standards should be approved by the established self-regulatory organizations of digital platform operators.

4. *Specific features of regulating the activities of digital platform operators*

It is necessary to address such issues as tax regulation for digital platform entities and the creation of mechanisms for dispute resolution. Digital platforms should display the logo of a self-regulatory organization of digital platform operators on their homepage, with the possibility of accessing and verifying the contact details of current participants in platform relations, their email address and details of the operator of the digital (online) platform.

5. *Specific features of regulating user agreements, intellectual property rights management, and copyright protection.*

A. V. Altukhov and S. Yu. Kashkin note that user agreements are the primary mechanism for

coordinating relations within digital platforms, which represents, on the one hand, specificity, and on the other hand, the complexity of regulating platform relations [24]. Requirements for the content of user agreements should be guided by standards and instructions of self-regulatory organizations of digital platform operators.

6. *Specific features of the public services regulation.*

When providing public services through a digital platform, it is essential to ensure cybersecurity and the protection of citizens' personal data. Challenges may arise from the lack of professional competencies among personnel and insufficient political (administrative) support. Public services can facilitate the implementation of governmental functions across various sectors of administration. It is necessary to guarantee equal access to resources for all sectoral participants with transparent and comprehensible rules and criteria for access to the digital platform. Additionally, disciplinary and civil liability should be established for delays and poor quality in the delivery of services via digital platforms.

7. *Regulation of relations involving goods and services circulation, and the consumer interests protection.*

This framework considers three main groups of consumer rights. (Figure 6).

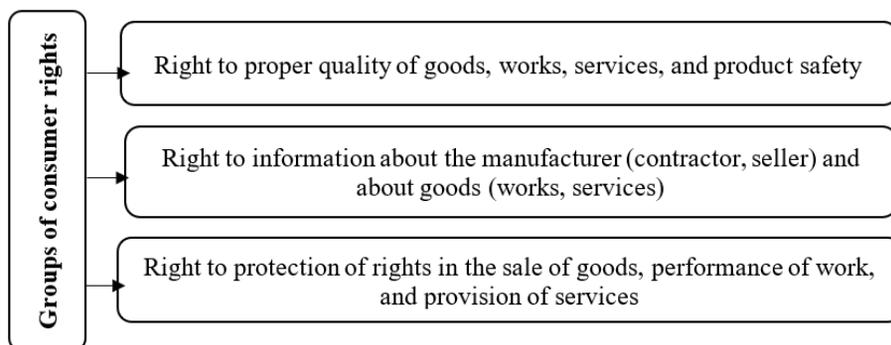


Figure 6 – Groups of consumer rights according to modern international standards⁷

8. *Regulation of relations involving the use of digital technologies such as artificial intelligence, the internet of things, neural networks, unmanned systems, and others.*

It is noted, that maintaining legal order in the use of digital technologies is based on the implementation of a set of legal norms. On the one hand, these include rules governing human interaction with artificial systems and, on the other hand, define a range of criteria according to which digital technologies must not have a harmful impact on human life, and must ensure the safety of public relations and state activities [26].

9. *Platform-based employment*

According to the Institute for Social Policy, in 2022, more than 3.5 million people were employed in Russia's platform economy, representing 4.8% of the national population. For 1.6% of the Russian population aged 18–72, platform work was their primary occupation. The most promising area for improving the regulation of platform-based employment lies in the development of voluntary insurance contribution schemes. The role of digital platforms should involve informing platform staff (service providers) about the existing government programs and opportunities for participation, as well as creating user-friendly infrastructure to facilitate such engagement⁸.

⁷ Compiled by the authors.

⁸ Sinyavskaya, O. V. Platform-based employment in Russia: assessments, characteristics, and impact on population welfare (T3-177, special project) // Official Website of the National Research University «Higher School of Economics», 2022. – URL: <https://isp.hse.ru/projects> (accessed 25.12.2024).

10. Regulation of self-regulatory organizations in the field of digital platforms.

The state should encourage digital platform operators to establish self-regulatory organizations for operators of digital platforms in commodity markets and in the field of public and private services. These self-regulatory organizations would develop rules for interaction among platform participants. A self-regulatory organization of digital platform operators assumes part of the regulatory functions: setting compliance criteria for market entry, fostering competition, maintaining registries, monitoring service quality, establishing insurance and self-insurance systems, collecting reports, embedding taxation and dispute resolution mechanisms, and more. Registries of recommended financial and payment services should be established, and services that simplify and standardize reporting for digital platform operators, as well as mechanisms for their protection and support, should be developed.

The state may provide incentives, benefits or subsidies for the development of digital platforms based on the registries of the self-regulatory organizations of digital platforms operating in the most relevant areas of industrial and innovation policy, with the aim of fostering and improving social relations and connectivity.

At the same time, it is important to establish, at the legislative level, that legal entities creating digital platforms should do so in the form of a representative office, a subsidiary business entity, or a non-profit organization. The operator of a digital platform is recognized as the head of the newly established organization.

■ DISCUSSION

The platform relations between Russia and China are one of the most important aspects of international cooperation in the current conditions of sanctions pressure and the current geopolitical situation. Their development has a significant positive impact on the economies of both countries, which is reflected in the strengthening of strategic partnerships, the improvement of the investment climate, and the increase in the investment attractiveness of both individual sectors and the national economies as a whole.

It should be noted, that the development of bilateral trade and economic relations is based on the creation of special technological and organizational-legal structures aimed at ensuring effective cooperation and coordination between the major economies of Russia and China.

The development of trade and economic relations between Russia and China is based on mutual interests and is driven by objective circumstances. The cooperation between these two major powers not only contributes to the formation of a multipolar world, but also strengthens regional security, the resilience of both countries' economies to sanctions and changes in the global economy.

In general, the potential of the platform economy in Russia and China is diverse and is due to the fact that both countries have significant and sizable bases for rapid growth and subsequent scaling of digital platforms. We can specifically point out the high level of Internet and mobile communication penetration which provides a foundation for the popularization of digital services and mobile applications; the large potential domestic digital markets due to the population size of both countries; the active development of innovation and technology, which is reflected in the existing government programs, aimed at creating a digital model for the national economy, as well as the support for scientific research in this area; the convenient geographical location and developed infrastructure; and the focus not only on the domestic markets of Russia and China, but also on the global market as a whole.

Taking into account the trends of recent years and the increasing need for the development of the platform economy both at the national level and within the framework of international cooperation, its scientific substantiation and the development of theoretical, methodological and methodological aspects are becoming important. The platform economy has significant potential for development, which affects the changing architecture of both national and international economies.

In conclusion, it is essential to emphasize that the mechanisms for regulating platform-based relations, while widely implemented in practice, remain insufficiently formalized at both national and international levels. Given the strategic importance of the developing economic partnership between the Russian Federation and the People's Republic of China and the rapidly evolving digital infrastructures, there is a pressing need to develop solutions for managing platform-based relations.

To address this need, the authors propose robust mechanisms for legal and managerial regulation of platform relations based on the cybernetic approach. The cybernetic model offers a dynamic and integrative framework capable of facilitating interactions between digital platforms across Russia and China, involving transactions, using national digital currencies, insurance, smart contracts, the use of artificial intelligence for drafting, monitoring and enforcing contracts terms.

Furthermore, the article highlights the necessity of establishing self-regulating organizations specific to different types of digital platforms operating in goods and service markets. This measure is particularly relevant in the context of cross-border trade. This would allow for the development of detailed regulations for platform-based relations tailored to each type of digital platform and for the establishment of unified approaches to the content of user agreements. Such a measure is especially relevant in the context of cross-border trade and the need to formalize the rights and obligations of the parties involved in digital transactions.

REFERENCES

1. Abaydeldinov, E. M., Ageev, S. S., Ageeva, A. M. [et al.] (2022) The Platform Economy : Designing a Supranational Legal Framework. Singapore, Publ. Palgrave Macmillan, 455 p. <https://elibrary.ru/ykxkxfj>.
2. Shen, Ya. (2022) Data governance in China's platform economy. *China Economic Journal*, 15 (2), pp. 202–215. <https://doi.org/10.1080/17538963.2022.2068833>. <https://elibrary.ru/dxomxw>.
3. Xiao, Yu. (2022) China's Antitrust Probe into the Platform Economy – A Comment on the Alibaba Decision. *GRUR International*, 71 (5), pp. 432–438. <https://doi.org/10.1093/grurint/ikab179>. <https://elibrary.ru/decfjk>.
4. Marco Colino, S. (2022) The Incursion of Antitrust into China's Platform Economy. *Anti-trust Bulletin*, 67 (2), pp. 237–258. <https://doi.org/10.1177/0003603x221084152>. <https://elibrary.ru/yobjhu>.
5. Silvestrov, S., Starovoitov, V., Firsov, D., Krupnov, Y. (2022) Control of Platform Monopolization in the Digital Economy: The Implication of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8 (2). <https://doi.org/10.3390/joitmc8020066>. <https://elibrary.ru/esdkze>.
6. Yang, Q., Qian, L., & Zhao, X. (2022) Does information technology governance strengthen or weaken contract control in digital platform relationships? *Industrial Management & Data Systems*, 122 (1), pp. 20–36. <https://doi.org/10.1108/imds-02-2021-0124>. <https://elibrary.ru/pphjac>.
7. Tarpey, R., Yue, J., Zha, Y., Zhang, J. (2024) Comparing three contract types to optimize profits in service firm – digital service platform relationships. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/jstp-02-2023-0031>. <https://elibrary.ru/dtnzcl>.
8. Pei, L. (2024) Winner-takes-all or competitive coexistence? Research on the co-opetition relationships between platform owners and complementors. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/cms-03-2023-0102>. <https://elibrary.ru/nykpfj>.
9. Blanutsa, V. (2020) Development of a platform economy in Russia: possible negative consequences for the Siberian and Far Eastern regions. *Transbaikal state university journal*, 26 (9), pp. 75–83. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2020-26-9-75-83>. <https://elibrary.ru/sutrbe>.
10. Dashkov, L. P., Puchkov, V. I. (2023) Assessment of the impact of the platform economy on the Russian economy. *Fundamental and applied research studies of the economics cooperative sector*, 1, pp. 50–55. <https://doi.org/10.37984/2076-9288-2023-1-50-55>. <https://elibrary.ru/fcuexy>.
11. Bryntsev, A. N., Levina, E. V. (2023) Platform-network economy: features of formation in Russia. *Management and Business Administration*, 3, pp. 149–161. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2023-3-149-161>. <https://elibrary.ru/yzcyymn>.
12. Loginov, M. P. (2017) The Bank Risk Management Mechanism (The Cybernetic Approach). *Finance: Theory and Practice*, 21 (1), pp. 56–63. <https://elibrary.ru/yplqml>.
13. Barzilova, I. S. (2017) Concept and legal nature of legal regimes. *Vestnik of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 3, pp. 10–14. <https://elibrary.ru/ytoaoh>.
14. Matuzov, N. I., Malko, A. V. (1996) Legal regimes: Questions of theory and practice. *Pravovedenie*, 1 (212), pp. 16–29. <https://elibrary.ru/tpnnrh>.
15. Mengyuan, C., Iushkova, L. V., Stupina, A. A. (2022) The impact of e-commerce features on cross-border russian-chinese trade and trade of the countries of the «One belt, one road» initiative. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava*, 11-2, pp. 281–287. <https://doi.org/10.17513/vaael.2563>. <https://elibrary.ru/iyumut>.
16. Liu, N. (2021) Directions for the development of digital platforms in the public sector of the Chinese economy. *Izvestia Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta*, 4 (130), pp. 168–172. <https://elibrary.ru/kintnl>.
17. Wang, G. (2023) Competitive situation in the field of financial Internet platforms and its legal regulation in China. *Pacific Rim: Economics, Politics, Law*, 25 (1), pp. 27–50. <https://doi.org/10.24866/1813-3274/2023-1/27-50>. <https://elibrary.ru/dfslijt>.
18. Cui, Ya. (2022) The evolutionary path of e-business in China – from imitation to innovation. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*, 2 (94), pp. 72–77. <https://doi.org/10.24158/spp.2022.2.10>. <https://elibrary.ru/hsfffq>.
19. Ermakov, D. N., Symaniuk, N. V., Shi, J. (2022) Features of the implementation of the mechanism for countering US sanctions in China and Russia. *USA & Canada: economics, politics, culture*, 11, pp. 19–34. <https://doi.org/10.31857/S2686673022110025>. <https://elibrary.ru/gwzkyp>.
20. Ismailova, A. R., Esetova, A. M. (2016) The modern model of trade cooperation between Russia and China. *Eurasian Union of Scientists*, 30-4, pp. 89–91. <https://elibrary.ru/xcmdsv>.
21. Strelets, I. A., Chebanov, S. V. (2020) Digitalization of world trade: scope, forms, implications. *World Economy and International Relations*, 64 (1), pp. 15–25. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2020-64-1-15-25>. <https://elibrary.ru/mnmtxb>.
22. Popov, E. V., Simonova, V. L., Kasintsev, V. E. (2023) Cross-company platform interaction: assessment of Russian practice of using. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 3 (473), pp. 144–155. <https://elibrary.ru/yvxsqe>.

23. Belyaev, V. P., Belyaeva, G. S., Dyadyun, K. V. [et al.] (2017). *Modern theory of legal regimes: theoretical and sectoral approaches*. Krasnoyarsk, Publ. Siberian Federal University, 296 p. <https://elibrary.ru/ylagfl>.
24. Altukhov A. V., Kashkin S. Yu. (2021). The Legal Nature of Digital Platforms in the Russian and Foreign Doctrines. *Aktualnye problemy rossiyskogo prava*, 16 (7), pp. 86–94. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2021.128.7.086-094>. <https://elibrary.ru/kunbtv>.
25. Abrosimova, E. A. (2016) Non-Profit Organizations in the Economy: Problems of Legal Regulation. *Journal of Russian Law*, 1 (229), pp. 9–13. <https://doi.org/10.12737/17226>. <https://elibrary.ru/vheopn>.
26. Krasilshchikov, A. V., Rashchupkina, L. V., Soloukhina, S. V. (2016) Ensuring of Environmental Enforcement: Theoretical and Legal Aspect. *Vestnik Vladimirskego yuridicheskogo instituta*, 2 (39), pp. 67–70. <https://elibrary.ru/wbwapj>.

РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

М. В. Ботнарюк ^а

^а Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова
(Новороссийск, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Активное использование цифровых технологий в транспортно-логистической отрасли трансформирует ожидания клиентов, а также изменяет их подход к ведению бизнеса. Это требует детального исследования практических аспектов построения и развития деловых отношений, что позволит предложить рекомендации, ориентированные на повышение результативности управления партнерским взаимодействием.

Материалы и методы. В ходе проведения исследования использованы методы анализа и синтеза, интервьюирование, а также панельный метод. В качестве респондентов выступили сотрудники транспортно-логистических компаний, имеющие многолетний успешный опыт выстраивания отношений с клиентами в сфере транспортной логистики.

Результаты. Анализ практических аспектов функционирования предприятий в сфере морской логистики позволил определить наиболее востребованные цифровые инструменты: пакет программ Microsoft Office, чат-боты, CRM-система, шаблонные формы заявок на сайте, квизы, квиз-лендинги, личный кабинет. Установлены различия в использовании цифровых инструментов: небольшие предприятия предпочитают программы Microsoft Office, а более крупные – комплекс инструментов, включая CRM-систему. Выявлена проблема удержания внимания клиента на этапе первичного взаимодействия вследствие цифровизации процесса поиска выгодного контракта.

Обсуждение. Установлено, что в условиях цифровой трансформации транспортно-логистического сектора залогом высокой результативности развития отношений с покупателями услуг является использование концепции клиентоцентричности. В этой связи для повышения продуктивности взаимодействия с клиентом на стадии его привлечения предложен принцип сбалансированной адаптивности диалога, что повысит вероятность заключения контракта. Для решения проблемы недостатка информации предлагается использовать в качестве дополнительного инструмента IP-телефонию, что позволит создавать и корректировать цифровой портрет клиента. Предложено совершенствовать модель компетенций должности менеджера посредством расширения перечня мягких навыков, нацеленных на решение задачи сбора информации для последующей адаптации предлагаемых клиентам услуг. Рекомендуется использовать модифицированную модель воронки продаж, которая учитывает специфику транспортно-логистического сектора и содержит наиболее эффективные для привлечения клиентов цифровые инструменты.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Транспортно-логистические предприятия, отношения, клиенты, развитие, цифровые технологии, клиентоцентричность.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ботнарюк М. В. Развитие отношений с клиентами транспортно-логистических компаний на основе цифровых технологий // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 91–106. EDN TCLJBE.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ботнарюк Марина Владимировна – доктор экономических наук; Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова (353924, Россия, г. Новороссийск, пр. Ленина, 93) – профессор кафедры экономической теории, экономики и менеджмента; mia-marry@mail.ru. SPIN 9134-4799, ORCID 0000-0001-6570-9561.

© М. В. Ботнарюк

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 15.01.2025; рецензия получена: 24.04.2025; принята к публикации: 19.07.2025.

RESEARCH ARTICLE

DEVELOPING RELATIONSHIPS WITH TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES CLIENTS BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES

M. V. Botnaryuk ^a

^a Admiral Ushakov Maritime State University
(Novorossiysk, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The active use of digital technologies in the transport and logistics industry is transforming customer expectations, as well as changing their approach to running business. This requires a detailed study of the practical aspects of building and developing business relationships, which will make it possible to offer recommendations aimed at improving the effectiveness of partnership management.

Materials and methods. In the course of the research, methods of analysis and synthesis, interviewing, as well as the panel method were used. The respondents were employees of transport and logistics companies with many years of successful experience in building relationships with clients in the field of transport logistics.

Results. An analysis of the practical aspects of the functioning of enterprises in the field of marine logistics allowed identifying the most popular digital tools: Microsoft Office software package, chatbots, CRM system, template application forms on the website, quizzes, quiz landing pages, personal account. Differences in the use of digital tools have been identified. Small businesses prefer Microsoft Office software, while larger ones prefer a range of tools, including a CRM system. The problem of holding the client's attention at the stage of primary interaction due to the digitalization of the search process for a profit.

Discussion. It has been established that in the context of the digital transformation of the transport and logistics sector, the key to high efficiency in developing relations with service buyers is the use of the concept of customer centricity. In this regard, in order to increase the productivity of interaction with the client at the stage of his involvement, the principle of balanced adaptability of the dialogue is proposed, which will increase the likelihood of concluding a contract.

To solve the problem of information lack, it is proposed to use IP telephony as an additional tool, which will allow to create and adjust the digital portrait of the client. It is proposed to improve the competence model of the manager's position by expanding the list of soft skills aimed at solving the problem of collecting information for the subsequent adaptation of the services offered to clients. It is recommended to use a modified sales funnel model that takes into account the specifics of the transport and logistics sector and contains the most effective ones for attracting customers.

KEYWORDS

Transport and logistics companies, relationships, clients, development, digital technologies, customer centricity.

FOR CITATION

Botnaryuk, M. V. (2025) Developing relationships with transport and logistics companies clients based on digital technologies. *Management Issues*, 19 (3), 91–106. <https://elibrary.ru/tcljbe>.

AUTHORS' INFORMATION

Marina V. Botnaryuk – Doctor of Economic Sciences; Admiral Ushakov Maritime State University (353924, Russia, Novorossiysk, Lenin Ave. 93) – *Professor of the Dept. of Economic Theory, Economics and Management*; mia-marry@mail.ru. SPIN 9134-4799, ORCID 0000-0001-6570-9561.

The author declare interest conflict lack.

The article was submitted: 15.01.2025; reviewed: 24.04.2025; accepted for publication 19.07.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент в качестве одного из глобальных трендов развития экономики и логистики многие исследователи называют цифровизацию,

и с этим утверждением трудно не согласиться. Например, в работе [1] показано, что именно цифровые логистические платформы являются одним из ключевых факторов создания максимальной

потребительской ценности для конечного потребителя. В статье [2] сформулированы принципы и разработан алгоритм, в соответствии с которыми предлагается определять потребности клиентов на рынке логистических услуг, используя для этого данные смарт-контрактов. О. А. Конникова и О. У. Юлдашева в ходе своих исследований пришли к выводу о значимости естественной цифровой информации, которая формируется в цифровой среде и обладает уникальными свойствами [3]. Особый интерес также представляют результаты исследований о влиянии CRM-систем на оптимизацию бизнес-процессов предприятий, в том числе в контексте повышения уровня удовлетворенности клиентов. На основе обработки данных, полученных посредством проведения опроса респондентов, авторы сделали вывод о достаточно высокой положительной корреляции между внедрением в бизнес-процессы CRM-систем и уровнем удовлетворенности клиентов, а также продажами и конверсией [4]. И. И. Антонова и другие исследователи показывают значимость использования возможностей искусственного интеллекта для решения множества разноплановых задач [5]. И. Ф. Жуковская подчеркивает, что современная логистика вследствие ряда обстоятельств перешла на новый уровень развития и представляет собой клиентоориентированный бизнес в цепочках создания стоимости, который не только базируется на комплексном подходе к организации и управлению материальными и информационными потоками, но и обладает цифровыми моделями, удовлетворяющими научно-технологическим требованиям и положениям Индустрии 4.0 [6, с. 15]. Е. Ю. Воронова и А. А. Векшина обосновывают необходимость использования цифровых технологий в аналитической деятельности, поскольку на их основе принимаются наиболее эффективные управленческие решения, которые являются залогом снижения расходов предприятия [7].

Переход на цифровые технологии изменяет не только продукты компании, но и трансформирует ее структуру, методы построения и развития взаимоотношений с клиентами [8]. В частности, отмечается, что внедрение цифровых технологий изменяет ожидания покупателей товаров и услуг, а также приводит к появлению экосистем, которые создаются на основе изучения и анализа потребностей клиентов [9]. Заслуживает внимания и дальнейшего развития научный результат, полученный Д. А. Ждановым: на основе изучения опыта успешных организационно-управленческих практик взаимодействия высокотехнологичных корпораций со своими партнерами и клиентами определено, что применение платформенных экосистем позволяет создавать дополнительные конкурентные преимущества, в том числе за счет индивидуально ориентированного ценностного предложения [10, с. 36].

Важную роль играют цифровые инструменты в сфере транспорта и логистики. Например, в работе М. Ю. Артамоновой показано, что использование в транспортном процессе видеоаналитики позволяет не только отслеживать передвижение грузов, но и ускорять логистические процессы, снижая расходы как компании-перевозчика, так и клиента [11]. Исследование А. Г. Будрина с соавторами посвящено определению готовности регионов к внедрению интеллектуальных транспортных технологий, что позволит сформировать инновационный транспортно-логистический кластер [12]. М. И. Классовская на основе использования эконометрического аппарата устанавливает корреляционную связь между уровнем цифровизации компаний транспортно-логистического сектора и их финансовыми результатами, доказывая несомненную ценность использования цифровых инструментов для решения задачи экономического роста предприятий транспортно-логистической отрасли [13]. В. В. Щербаков, Г. Ю. Силкина и С. Ю. Шевченко подчеркивают необходимость создания и активного использования в логистическом предприятии системы смарт-контрактинга. В качестве базиса данной системы, по их мнению, должен выступать смарт-контракт, рассматриваемый как инструмент цифровизации управленческого бизнес-процесса, ориентированного на обеспечение договорного сопровождения транспортно-логистической услуги [14]. Использование блокчейна как технологии, которая ориентирована на оптимизацию ряда процессов, в том числе логистических операций, проанализировано такими авторами, как В. А. Мирончук, А. Л. Золкин, О. А. Пырнова и А. И. Пахомова. По их мнению, данная технология раскрывает перед предприятием множество возможностей и в то же время обеспечивает достаточно высокий уровень защиты данных [15].

Также считаем необходимым отметить, что именно вследствие внедрения в бизнес-процессы транспортно-логистических предприятий цифровых решений кардинально изменился подход к управлению взаимоотношениями с клиентами. Особое значение в успешном решении данного вопроса имеет тот факт, что большинство клиентов таких компаний находятся на значительном расстоянии. Более того, есть определенный процент клиентов, причем для разных компаний это значение находится в пределах от трех до шестидесяти процентов (а в некоторых случаях и выше), которые вынуждены вести бизнес в основном в дистанционном формате, поскольку находятся за пределами нашей страны.

Вышеизложенное подчеркивает актуальность исследования перспектив, которые раскрываются перед предприятиями в связи с построением их деятельности на основе информационных технологий. Тем не менее, несмотря на очевидные

преимущества, процесс цифровизации инициирует возникновение ряда проблем. Например, активный переход к новому формату ведения бизнеса требует развития у сотрудников цифровых навыков, а также формирования принципиально новых категорий трудовых ресурсов [16, с. 371]. Существуют и иные барьеры, препятствующие устойчивому развитию компаний в цифровой экономике. В этой связи цель настоящей статьи заключается в определении наиболее проблемных вопросов построения и развития отношений с клиентами компаний транспортно-логистического сектора в цифровой экономике и предложении способов их решения с учетом новых условий ведения бизнеса.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Данная статья построена на материалах литературного обзора и собственных исследований, проведенных лично автором.

В качестве объекта исследования выступили предприятия транспортно-логистического сектора, работающие в сфере морской логистики. Все предприятия расположены на территории новороссийского морского порта, который считается одним из крупнейших морских портов России, и занимаются внешнеэкономической деятельностью не менее пятнадцати лет. Всего было опрошено двенадцать компаний, которые являются лидерами рынка. Более того, 30% компаний-респондентов имеют филиалы в таких морских портах, как Санкт-Петербург и Владивосток, что расширяет географию проведенных исследований.

Предметом стали организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе организации работы с клиентами компаний на предмет поиска и взаимодействия с целью увеличения клиентской базы. Учитывая специфику компаний-респондентов, а также многоаспектность поставленной цели, автором проведено комплексное исследование, в ходе которого использовались как теоретические, так и эмпирические методы. Ключевыми теоретическими методами стали анализ и синтез. Для сбора информации о практической стороне изучаемого вопроса применены методы интервьюирования и панельного исследования.

Интервьюирование респондентов проводилось с целью сбора информации о практических аспектах и проблемных вопросах построения и развития отношений с клиентами в цифровой экономике. При этом отметим, что для соблюдения принципа объективности в каждой компании в качестве респондентов выступили как менеджеры по работе с клиентами/менеджеры по продажам (не менее двух человек), так и лица, относящиеся к топ-менеджменту (генеральные и коммерческие директора). Всего количество респондентов составило 45 человек: 12 респондентов из руководящего состава

и 33 респондента – сотрудники отдела по работе с клиентами/отдела продаж.

Результаты панельного исследования (проводилось автором в рамках написания ряда научных работ в контексте трансформации деятельности транспортно-логистических предприятий в цифровой экономике с 2017 года по настоящее время) позволили отследить изменения, характерные для управления персоналом и отношениями с клиентами в четырех крупных компаниях, которые имеют филиалы и в других портах страны. Также на их основе появилась возможность определить причинно-следственные связи результативности работы и применения цифровых технологий.

Авторская гипотеза состоит в том, что современные условия реализации внешнеэкономической деятельности в морских портах диктуют необходимость активного применения цифровых решений для управления отношениями с клиентами. Это обуславливает значимость поиска новых способов, учитывающих постоянную трансформацию практических аспектов выстраивания отношений с партнерами и персоналом, и нацеленных на решение проблемных вопросов, возникающих в процессе ведения транспортно-логистического бизнеса.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ научной литературы по исследуемой проблематике показал, что в современных реалиях на развитие отечественной логистики значительное влияние оказывает цифровизация. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что ведение логистического бизнеса требует применения цифровых технологий не только транспортно-логистическими компаниями, но и иными участниками трансакций. Так, например, в работе [17] показано, что для современного этапа характерно развитие новых информационно-коммуникационных каналов (социальные сети и платформы) и способов выстраивания отношений с потребителем (персонализация, сотворчество, консьюмеризм, краудсорсинг, краудфандинг). Приведены результаты использования GenAI, что позволяет организации более глубоко понимать поведение потребителей, а также оптимизировать операции и улучшить общий опыт клиентов [18].

Стоит отметить и реализуемые таможенные реформы, которые нацелены на внедрение элементов искусственного интеллекта в процессы отправки и принятия решений о выпуске товаров при электронном декларировании [19], в результате чего появляется уникальная возможность оптимизировать данную процедуру, сократив временные рамки обработки документов и, соответственно, обслуживания клиентов. Перевод регламента работы таможенных органов на новый уровень позволяет по-новому организовать работу всех участников логистической цепочки доставки

грузов морем, сделав акцент на построение системы управления и взаимоотношений с клиентами и иными акторами внешнеэкономической деятельности на основе цифровых решений [20; 21].

Более детальное исследование вопроса оптимизации деятельности компаний-участников, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность на территории новороссийского морского порта, позволило выявить ряд особенностей, которые являются определяющими при формировании и управлении партнерскими отношениями в ходе оказания транспортно-логистических услуг в контексте их цифровизации.

Во-первых, определено, что все компании, участвующие в обеспечении внешнеторгового оборота страны, на постоянной основе взаимодействуют с таможенными органами с помощью различных программных комплексов (данный факт отметили 100% респондентов). Например, программный комплекс «ВЭД-Декларант» обеспечивает автоматизацию процесса заполнения таможенной декларации, минимизируя ошибки декларанта вследствие предоставления актуальных справочников и классификаторов. Также данный комплекс предоставляет возможность корректировки документов и расчетов таможенных платежей.

Отдельно хотелось бы отметить одну из наиболее востребованных технологий взаимодействия с таможенными органами: технология единого окна, которую предлагает компания «Альта-Софт». Все без исключения респонденты отметили востребованность для реализации электронного декларирования программных решений этой компании, поскольку она предоставляет полный комплекс услуг: программы не только для таможенного оформления и справочную информацию, но и для складов временного хранения и логистики, а также специальные программы, ориентированные на решение точечных задач. Например, оплата брокерских услуг, учет и идентификация сырья в составе продукции, вывозимой за пределы особой экономической зоны и др.

Для решения вопроса оптимизации взаимодействия с таможенными органами в онлайн-формате также применяется Информационная мультимодальная система «Нова». С ее помощью значительно упрощается оформление поручений на погрузку судна (при отправке товаров на экспорт), процесс предварительного информирования на всех видах транспорта, оформления таможенного транзита и др. Реализует технологию единого окна и комплекс программных средств «Портал Морской порт». Одной из ключевых задач портала является обеспечение в режиме реального времени документального оформления транспортных средств и товаров, которые перемещаются через таможенную границу Таможенного союза, что существенно снижает время судозахода, увеличивая пропускную способность морского

порта и, соответственно, внешнеторговый оборот страны.

Во-вторых, установлено, что в своей работе при взаимодействии с клиентами менеджеры и другие сотрудники пользуются различным программным обеспечением, чтобы иметь возможность максимально оперативно и качественно обслужить клиента. Однако прослеживается следующая тенденция. Если речь идет о небольших компаниях, численность персонала в которых составляет менее 30 человек, то для работы с клиентами, как правило, используются телефон, мессенджеры, сайт компании и социальные сети. Для составления портрета клиента, ведения реестра сделок применяется обычный пакет программ Microsoft Office, причем предпочтение отдается Microsoft Excel (так ответили 66,7% респондентов). Более крупные компании, как правило, ориентированы на комплексное решение данного вопроса. С одной стороны, они активно используют возможности Microsoft Office, а с другой – строят и развивают отношения с деловыми партнерами посредством CRM-систем различной конфигурации (33,3% респондентов). Результаты ответов респондентов, в качестве которых выступили топ-менеджеры компаний, представлены на рисунке 1.

Стоит отметить, что некоторые компании предпочитают разрабатывать и развивать собственную CRM-систему, поскольку в этом случае у них есть прекрасная возможность вносить корректировки по мере необходимости и учитывать специфические особенности как производственной деятельности компании, так и системы менеджмента.

На вопрос «Планируете ли Вы приобретать CRM-систему для работы с клиентами?» 4 генеральных директора небольших компаний (или 50% респондентов) отметили следующее. Несмотря на значительные финансовые вложения, они уже приобрели CRM-систему с минимальным функционалом, поскольку, в отличие от возможностей Microsoft Office, на ее основе раскрываются новые перспективы построения отношений с клиентами. Но пока данная система находится в тестовом режиме. Остальные участники опроса ответили отрицательно. При этом стоит подчеркнуть, что современные CRM-системы гармонично интегрируются в уже существующую на предприятии информационную составляющую, обеспечивая следующий мультипликативный эффект: от сбора и анализа информации по сделкам и клиентам до оптимизации управленческой и бухгалтерской отчетности. Это создает фундамент для принятия грамотных управленческих решений, в том числе в области управления и улучшения взаимоотношений с клиентами, что также подтверждается результатами зарубежных исследователей [22]. Востребованность CRM-системы также обусловлена и тем, что компании



Рисунок 1 – Результаты ответов респондентов на вопрос «На основе каких информационных технологий Вы выстраиваете отношения с клиентами», %

Figure 1 – The results of respondents' answers to the question «On the basis of which information technologies do you build relationships with clients», %

могут не только упростить работу в направлении составления и анализа отчетной документации, но и улучшить услуги по ведению бухгалтерского и финансового учета, повысить точность планирования, своевременно определить проблемные зоны, контролировать денежные потоки, что обеспечит предотвращение кассовых разрывов и многое другое. Также повышается производительность труда персонала, который благодаря данной программе освобождается от рутинной работы, поскольку данные загружаются автоматически, что также ведет к снижению количества ошибок, допущенных сотрудниками (снижается негативное влияние человеческого фактора).

В-третьих, практика показывает, что некоторые небольшие транспортные компании для привлечения и удержания клиентов используют чат-боты на базе искусственного интеллекта, которые, по сути, выступают в качестве виртуальных консультантов. На вопрос «Используете ли

Вы в работе с клиентами чат-боты?», получены следующие ответы (в качестве респондентов выступили топ-менеджеры небольших компаний): 37,5% респондентов ответили положительно; 12,5% респондентов считают, что в использовании чат-ботов нет необходимости; 50% респондентов готовы рассмотреть данный вопрос, но пока, по их мнению, в этом нет необходимости.

Топ-менеджеры более крупных компаний подчеркнули, что предпочитают выстраивать отношения с клиентами на основе личного общения, что обусловлено спецификой ведения бизнеса. Вместе с тем, они не исключают возможности использования такой технологии в будущем. Учитывая вышесказанное, автор посчитал целесообразным задать всем респондентам уточняющий вопрос: «Готовы ли Вы рассмотреть вопрос о внедрении чат-ботов в процесс выстраивания отношений с клиентами в будущем?». Ответы респондентов представлены на диаграмме (рисунок 2).

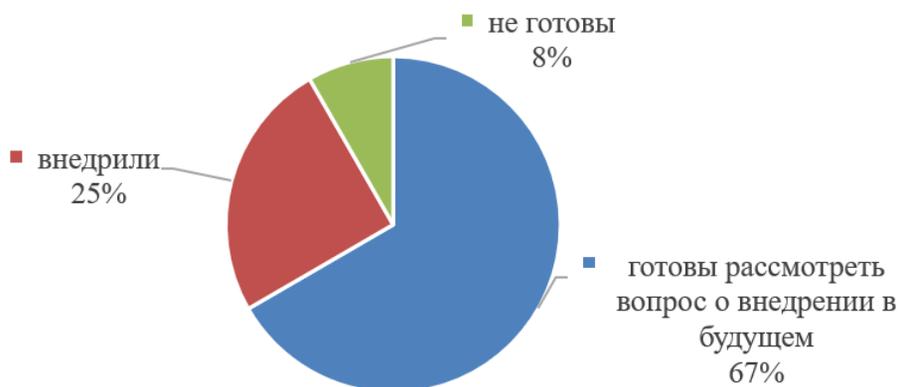


Рисунок 2 – Результаты ответов респондентов на вопрос «Готовы ли Вы рассмотреть вопрос о внедрении чат-ботов в процесс выстраивания отношений с клиентами в будущем», %

Figure 2 – The results of respondents' answers to the question « Are you ready to consider introducing chatbots into the customer relationship building process in the future», %

Таким образом, очевидно, что большинство топ-менеджеров компаний-респондентов (причем, как небольших, так и крупных компаний) к рассмотрению вопроса о внедрении чат-ботов для выстраивания отношений с клиентами готовы.

В ходе исследования также установлено, что общение с клиентом чат-боты могут осуществлять различными способами: как на сайте компании, так и в различных мессенджерах. Причем одни чат-боты настроены на то, чтобы клиент мог оставить информацию о своих потребностях и средствах связи. В данном случае он просто передает полученные данные менеджеру по продажам, который устанавливает связь удобным для лида (проявившего интерес клиента) способом [23]. Другие же компании выстраивают общение чат-ботов с клиентами иным образом: на сайте компании находится значок мессенджера (для обратной связи), кликнув на который клиенту предлагается перейти в чат, где и происходит обмен информацией. Разговор может передаваться в CRM-систему (при ее наличии), что позволяет менеджеру своевременно определить клиентов, заинтересованных в сотрудничестве. Таким образом, заключаем, что чат-бот можно рассматривать как имитацию работы менеджера, причем стоит подчеркнуть, что боты являются обучаемыми и, опираясь на полученную в ходе взаимодействия информацию, формируют интересные для клиента оферты и даже назначают встречу. В данном случае речь идет о том, что чат-бот, представляясь менеджером компании, после анализа полученных от лида данных предлагает организовать встречу в режиме онлайн, используя для этого сервис видеоконференцсвязи, например, «Яндекс.Телемост», которую проводит реальный сотрудник компании. Используются чат-боты и для выполнения рутинной работы: анализ клиентской базы и составление персонализированного обращения к клиентам, которые уже давно не пользовались услугами компании. В данном случае чат-бот оптимизирует работу персонала, освобождая его время для работы с потенциальными покупателями, которые проявили реальный интерес к продаваемым услугам.

В-четвертых, определено, что практически все компании-респонденты используют не только шаблонные формы заявок на сайте, но и квизы, которые чаще всего реализуются в формате квиз-лендинга. В качестве пояснения отметим следующее. Для привлечения максимального количества клиентов и усиления их лояльности транспортные компании делают несколько лендингов (отдельные от сайта компании веб-страницы), как правило, по направлениям перевозок. Такой способ удобен тем, что если клиент ищет перевозки из Китая, он попадает на страницу, которая посвящена организации транспортировки грузов именно из этой страны. Вследствие такой организации

работы клиент получает необходимую в конкретный момент времени информацию, не отвлекаясь на изучение других, не представляющих интерес направлений, что повышает вероятность заключения сделки. Размещение на каждом отдельном лендинге тематического квиза позволяет выстраивать взаимоотношения с потенциальными деловыми партнерами посредством реализации интерактивного опроса, что в конечном итоге приводит к максимальной персонификации отношений и, соответственно, созданию персонализированной оферты. Это становится возможным благодаря вовлечению собеседника в создание ценностного предложения и способствует усилению рыночных позиций компании-продавца транспортных услуг.

Стоит отметить, что в настоящий момент практически все респонденты ориентированы на построение партнерских отношений с покупателями услуг посредством общения через личный кабинет, в котором клиенты могут отслеживать актуальную по своим отгрузкам информацию. С этой целью личный кабинет интегрируется с программой 1С, что существенно оптимизирует работу менеджеров. Каждая компания, предлагающая свои услуги на транспортно-логистическом рынке, разрабатывает собственный формат личного кабинета. Это исключительно творческий процесс, поэтому каких-либо нормативных документов и отраслевых стандартов не существует. Безусловно, при организации личного кабинета для работы с клиентом присутствуют определенные общие правила, но они продиктованы практическим опытом менеджеров в сфере управления отношениями с деловыми партнерами и ориентированы на удовлетворение требований последних. Тем не менее, все без исключения респонденты солидарны с тем, что такой, несомненно положительный, опыт эффективен только в случае наличия уже заключенного договора и способствует повышению лояльности потребителя и дальнейшего развития плодотворных отношений вследствие его вовлеченности в процесс оказания услуги.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенные теоретические и практические исследования позволяют констатировать, что применение инновационных цифровых решений действительно оказывает положительное влияние на формирование и развитие отношений с клиентами транспортно-логистических компаний. Благодаря новым инструментам появляются дополнительные возможности привлечения и удержания покупателей услуг, в том числе и в результате активного вовлечения потребителя в процесс создания ценности услуги через квизы или квиз-лендинги. Тем не менее, стоит подчеркнуть, что развитие данного направления в определенной степени меняет подход к ведению бизнеса. Например, практикой определено, что

для удержания внимания клиента в морской логистике у компании-продавца есть не более пяти секунд. Именно в течение этого времени потенциальный покупатель просматривает сайт компании и принимает решение о возможности дальнейшего сотрудничества. В случае положительного решения его можно рассматривать в качестве лида, поскольку он показывает свою заинтересованность в продолжении делового общения. Таким образом, значимым для успешной деятельности предприятия на рынке транспортно-логистических услуг является определение, во-первых, наиболее эффективного инструментария и подхода к выстраиванию отношений с потенциальными клиентами, а во-вторых, постоянное совершенствование структуры системы управления в направлении усиления работы в области повышения ценности предлагаемых услуг. При этом также требуется трансформация подхода к трактовке понятия «ценность услуг». В современном мире транспортно-логического бизнеса ценность начинает формироваться уже на этапе привлечения внимания клиента, поэтому важным для роста результативности управления отношениями с потребителями является определение их требований не только к качеству сервиса на этапе его предоставления (включая послепродажный сервис). Учитывая весьма незначительное количество времени, которое клиент считает возможным потратить на изучение первичной информации о предполагаемом продавце, следует детально изучать предпочтения клиентов в направлении правил и привычек ведения ими бизнеса, что позволит компании-продавцу стать для клиента максимально понятным и сделать процедуру общения наиболее комфортной, формируя четкое намерение продолжить сотрудничество.

Опрос респондентов показал, что в настоящий момент большинство клиентов предпочитают работать удаленно, поскольку многие из них находятся за пределами не только отдельно взятого региона, но и страны (особенности морского бизнеса). Поэтому в качестве инструментов поиска и привлечения клиентов в рамках настоящей статьи будем рассматривать в первую очередь цифровые технологии.

Как было установлено ранее, в качестве ключевых инструментов выступают следующие: сайт компании (включая лендинги), чат-бот, мессенджеры, электронная почта компании. Существенно упрощают и оптимизируют работу с клиентами CRM-система и личный кабинет (данные инструменты характерны и особо эффективны в использовании на этапе развития отношений с клиентом с целью его удержания). Также для поиска и привлечения клиентов используется телефон, с помощью которого совершаются не только «холодные» звонки. В ходе обработки ответов респондентов установлено, что большинство

компаний практикуют разработку определенного регламента общения с клиентами, от которых поступает звонок, подразумевающего как перечень конкретных вопросов, так и набор ключевых фраз, которые должны быть воспроизведены сотрудником компании в процессе разговора. На основе обобщения материала, полученного в ходе опроса респондентов (в опросе принимали участие исключительно менеджеры по работе с клиентами/менеджеры по продажам), далее схематично представлен процесс взаимодействия с клиентом, реализуемый на основе рекомендаций по приему входящего звонка (рисунок 3). Такие рекомендации каждая компания разрабатывает самостоятельно, причем как на основе собственного видения процесса, так и с учетом ошибок, которые были выявлены в результате проведения мониторинга удовлетворенности клиентов, а также в ходе изучения информации о выставленных деловыми партнерами претензиях. Тем не менее, ошибочным, по мнению автора, является принцип обеспечения стандартизации диалога, который запрещает менеджеру использовать полученную в ходе информации для ухода от стандартных фраз. В этой связи предлагается скорректировать существующий порядок работы с клиентом на основе предложенного автором принципа сбалансированной адаптивности диалога, что позволит усилить заинтересованность клиента вследствие обеспечения понимания обратной связи.

Также стоит подчеркнуть, что в каждой компании на постоянной основе ведется претензионная работа, которая состоит не только в управлении дебиторской задолженностью. В ее задачи также входит своевременное выявление негативных моментов построения и ведения бизнеса, причем объектами изучения являются все отделы и процессы компании. Информация, полученная в процессе разговоров с клиентами на предмет задержки оплаты по выставленным счетам-фактурам, также может быть достаточно ценной для менеджеров, занимающихся вопросами лояльности деловых партнеров. Например, опрос топ-менеджеров позволил установить, что иногда рядовые сотрудники финансового отдела выявляют факты, оказывающие негативное влияние на принятие клиентом решения о продолжении сотрудничества, в то время как сам клиент претензий относительно качества предложенных ему услуг не предъявлял. Практика показывает, что в некоторых случаях заказчик, не получив должного уровня сервиса, критерии которого установлены в коммерческом договоре, задерживает оплату, высказывая свое недовольство таким необычным способом. И только личное общение экономиста по работе с клиентами, в должностные обязанности которого входит подготовка первичных документов для дальнейшего составления претензии в случае внесения оплаты несвоевременно,

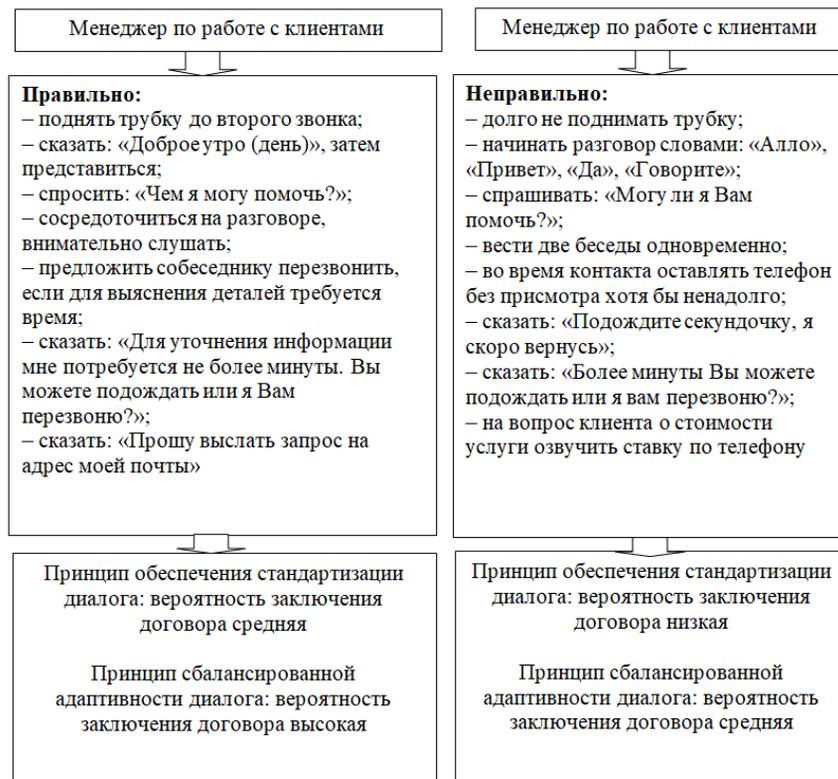


Рисунок 3 – Процесс взаимодействия с клиентом, реализуемый на основе рекомендаций по приему входящего звонка (составлено автором)
Figure 3 – The process of interaction with the client, implemented on the basis of recommendations for receiving an incoming call (compiled by the author)

позволяет определить, что менеджер по работе с клиентом на этапе принятия входящего звонка не выдержал существующий регламент и не проинформировал потенциального партнера о какой-либо существенной детали оказания услуги.

Тем не менее, в процессе проведения панельного исследования установлено, что иногда строгое следование стандартам выстраивания разговора с клиентом, принятым в компании, не обеспечивает желаемого результата. Сухое общение исключительно на деловые темы, в соответствии с определенными клише, четко по выверенному годами алгоритму переводит разговор в деловой формат, в то время как собеседник настроен на ведение беседы в более дружеском формате. В этой связи менеджер по работе с клиентами стоит перед непростым выбором: соблюдение или нарушение регламента принятия входящего звонка.

Отметим, что существуют стандартные процедуры ведения переговоров и в процессе оказания услуги. Причем 51,51% менеджеров подчеркнули, что если они выстраивают разговор в рамках неформального общения (обсуждение не только деловых, но и иных тем, интересных для заказчика), то их результативность повышается. В это же время 48,49% опрошенных предпочитают следовать принципу стандартизации диалога. Однако все без исключения респонденты сделали акцент на том,

что в данном случае надо чувствовать очень тонкую грань, что требует высокого профессионализма и наличия особых навыков, необходимых для ведения переговоров в таком формате.

Таким образом, очевидно, что современный бизнес ориентирован на покупателя, причем не только на удовлетворение его запросов в процессе оказания услуги. Поэтому для обеспечения максимальной эффективности производственного процесса компания начинает управлять партнерскими отношениями в начальной точке касания с клиентом, выстраивая коммуникативный процесс наилучшим для клиента образом. В этой связи руководству при анализе результативности процесса организации работы с клиентами рекомендуется применять модель воронки продаж, отражающую зависимость ее этапов и ключевых инструментов развития отношений в контексте использования возможностей информационных технологий (рисунок 4). Отличительная особенность представленной модели заключается в том, что она построена на основе обобщения практического опыта респондентов и включает наиболее значимые для плодотворного сотрудничества с клиентами цифровые технологии. Модель может быть использована в качестве инструмента для выстраивания и развития отношений с клиентами транспортно-логистических компаний, учитывающего

требования цифровой экономики и специфику морского бизнеса. Особую ценность, как показывает практика, данный инструмент представляет для компаний, в штате которых отсутствует маркетолог, поскольку в модели определена четкая

последовательность действий и соответствующий каждому этапу перечень технологий, применение которых будет способствовать принятию грамотных решений в области управления взаимоотношения с клиентами в дистанционном формате.



Рисунок 4 – Взаимосвязь этапов воронки продаж и ключевых инструментов развития отношений с клиентами транспортно-логистических компаний в цифровой экономике (составлено автором)

Figure 4 – The relationship between the stages of the sales funnel and key tools for developing relationships with customers of transport and logistics companies in the digital economy (compiled by the author)

В дополнение к сказанному считаем необходимым подчеркнуть, что привлекательность услуги повышается не только вследствие высокого качества ее оказания, поскольку процесс выстраивания и развития отношений с клиентом начинается с момента возникновения идеи о совершении сделки. Данный вывод сделан на основании результатов опроса менеджеров транспортных компаний, в ходе которого установлено, что, по мнению клиентов, иногда даже дизайн сайта может оказать на принятие решения о начале сотрудничества как негативное, так и положительное влияние. Так, 66,67% респондентов отметили, что примерно каждый десятый клиент в разговоре дает свою оценку сайту компании, в то время как прямой вопрос о качестве сайта ему не задавался (остальные респонденты такую особенность не подчеркнули). Причем стоит сделать акцент на том, что дается не просто оценка. Чаще всего (примерно в семи случаях из десяти) заказчики высказывают собственное мнение касательно действий оптимизации сайта. Это, по их мнению, улучшит сервис, повысит прозрачность и позволит минимизировать временные затраты, что является одним из ключевых критериев, в соответствии с которыми в настоящий момент происходит выбор компании-продавца услуг. Тем не менее, с целью расширения клиентской базы

транспортно-логистические компании предпочитают начинать общение с клиентами в основном посредством телефонных звонков («холодные» звонки), в ходе которых перед менеджером ставится задача минимум и максимум. Разговор строится на базовых принципах и оценивается в соответствии с критериями, установленными в компании. При разработке принципов и критериев ответственный за качество обслуживания клиента персонал руководствуется принятыми в компании регламентами и стандартами, а также философией ведения бизнеса, которая определяет цели и задачи, а также ценности, значимые как для рядовых сотрудников, так и для руководства.

По такому же принципу осуществляется телефонный разговор с клиентом, при условии, что он сам инициировал звонок. Стоит отметить, что данный этап считается одним из наиболее важных, поскольку его результат определяет направление дальнейших действий клиента: согласие на подготовку коммерческого предложения или отказ от сотрудничества. При этом практикой установлено, что заключение контракта предполагает постоянное информирование клиента о ходе выполнения сделки и своевременную корректировку действий компании-продавца в случае такой необходимости, что, безусловно, проще всего сделать с использованием

информационных технологий. Таким образом, полученная в ходе исследования информация показывает, что в настоящий момент работа с клиентами строится на принципах клиентоориентированного подхода: акцент делается на высокое качество услуги и выполнение индивидуальных пожеланий, которые могут изменяться в процессе взаимодействия. И речь идет не только о предоставлении услуги. Важным является управление взаимоотношениями с контрагентами,

начиная с момента его первого обращения до момента получения оплаты за выполненную работу. Соглашаясь с респондентами (руководителями транспортно-логистических компаний) в том, что именно ориентация на клиента позволяет им удерживать рыночные позиции в непростой конкурентной среде, по мнению автора, при построении и управлении отношениями с заказчиками следует переходить на принципы клиентоцентричности (рисунок 5).

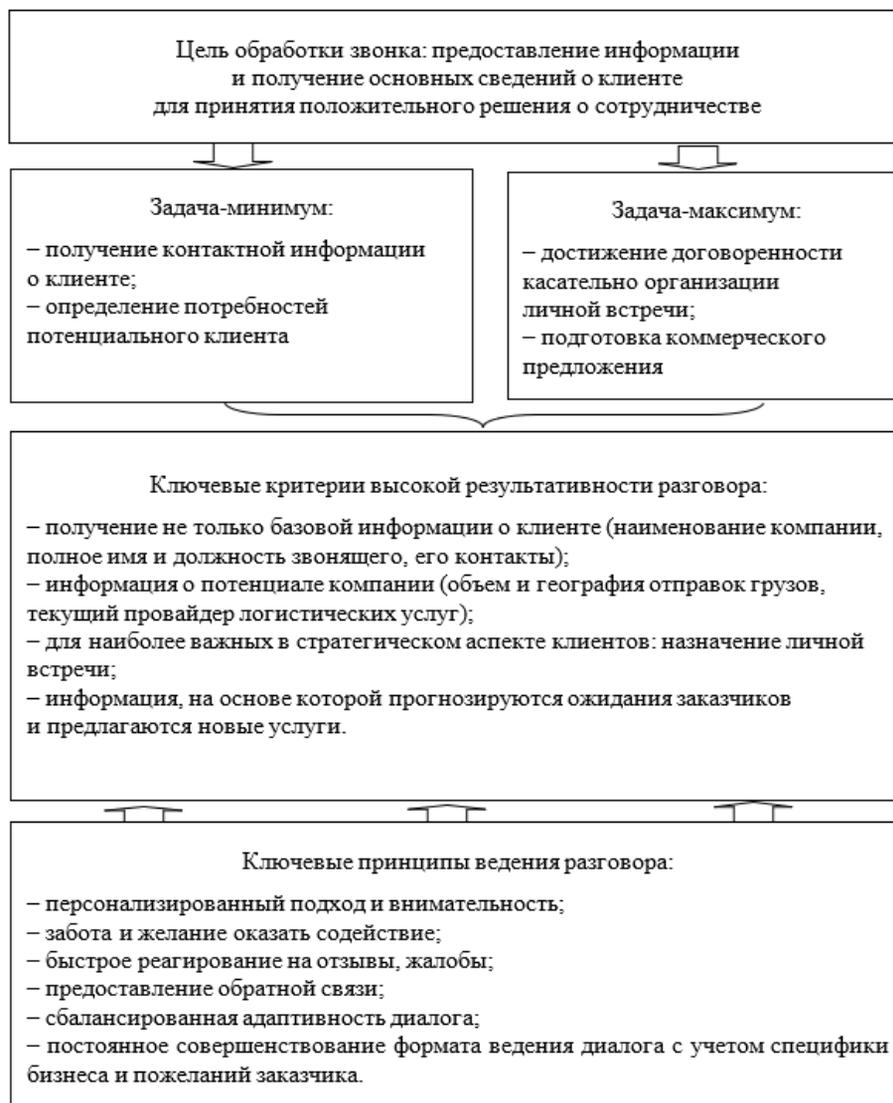


Рисунок 5 – Концептуальные основы управления отношениями с клиентами на этапе телефонного разговора в рамках клиентоцентричного подхода (составлено автором)

Figure 5 – Conceptual foundations of customer relationship management at the stage of a telephone conversation within the framework of a customer-centric approach (compiled by the author)

В отличие от клиентоориентированности, клиентоцентричность требует от компании-продавца не только удовлетворять уже озвученные потребности. Поэтому в соответствии с ее принципами продавцы должны превосходить ожидания заказчиков, постоянно корректируя и улучшая свои бизнес-процессы, адаптируя их под новые условия.

Тем не менее, в ходе опроса установлено, что 82,2% опрошенных (или 37 из 45 респондентов)

понимают под клиентоцентричностью исключительно удовлетворение требований покупателя. И только 8 респондентов (17,8%), в число которых вошли 3 топ-менеджера и 5 рядовых менеджеров, ответили, что клиентоцентричность – это прогнозирование запросов клиентов на основе анализа их поведения.

Вместе с тем, данная концепция акцентирует внимание на вовлечение потребителя в процесс

совершенствования услуги через изучение пока еще не до конца сформированных потребностей. При этом, в рамках концепции клиентоцентричности важно понимать, что требования в процессе оказания услуги могут трансформироваться. В этом случае цель общения с клиентом состоит не только в предоставлении и сборе рутинной информации, которая накапливается в ходе коммуникаций по привычному сценарию и способствует принятию положительного решения о сотрудничестве. Приветствуются творческие решения, позволяющие своевременно спрогнозировать и реализовать те услуги, которые пока еще не оказываются, но в ближайшем времени будут востребованы (например, услуга по отслеживанию места нахождения транспортируемых грузов ранее не предлагалась, но время показало ее значимость для удержания конкурентных позиций и расширения клиентской базы). Однако для реализации клиентоцентричной модели бизнеса этого недостаточно. Поэтому актуальным и значимым представляется выявлять причинно-следственные связи поведения клиента и результата сделки, что позволит на основе вновь полученных данных управлять отношениями с клиентом более результативно.

Автор считает, что для устранения проблемы недостаточного количества данных менеджеры, работающие с клиентами, в ходе коммуникативного процесса должны обращать внимание на:

- информацию, позволяющую установить корреляцию между поведением клиента и заключением контракта;

- их мнение относительно удобства сайта, а также иных инструментов, с помощью которых устанавливается контакт.

Учитывая, что далеко не все клиенты настроены на длительное общение, а также то, что в случае получения ответа не каждый менеджер может успеть его зафиксировать, предлагается использовать возможности, предоставляемые IP-телефонией.

Проведенные в этом направлении исследования позволили установить следующее. В настоящий момент многие компании, использующие в своей работе CRM-системы, ориентированы на внедрение IP-телефонии, которая позволяет не только вести переговоры одновременно по нескольким направлениям, но и предоставляет возможность их записи. Учитывая высокую степень интегрированности CRM-системы и IP-телефонии, записи разговоров хранятся длительное время в истории клиента, что позволяет компании на основании анализа полученной информации оценивать действия и компетентность сотрудника, что и делается в настоящий момент. Для достижения этих целей (поскольку прослушивание большого количества разговоров представляет собой рутинную, но достаточно трудоемкую работу) привлекаются не только рядовые сотрудники, но и чат-боты. Однако при

прослушивании разговоров возможно решение еще одной немаловажной задачи: установления причин, в соответствии с которыми изменяется траектория поведения и потребности покупателя. Аккумуляция и детальное изучение подобной информации создает предпосылки для дальнейшей оптимизации стратегии управления отношениями с клиентами, в том числе посредством корректировки компетенций персонала. Также на основе полученных данных возможно формирование цифрового портрета заказчика, который будет включать не только его характеристики как делового партнера. На основе имеющейся информации с помощью методов прогнозирования и моделирования компания-продавец будет способна выявить пожелания, которые пока еще не оформились в виде требований, но в дальнейшем смогут стать базисом для создания новых услуг или корректировки тактических приемов ведения клиентоцентричного бизнеса.

Принимая во внимание тот факт, что именно менеджер по продажам (менеджер по работе с клиентами) – это сотрудник, с которого начинается работа с потенциальным деловым партнером, в ходе проведенного автором опроса отдельный блок был посвящен вопросу подбора и отбора кадров для работы с клиентами. Исходя из результатов опроса определено, что такой работник должен обладать совокупностью следующих личных качеств: навыки общения, командной работы, убеждения, тайм-менеджмента. Также он, безусловно, должен быть организованным, стрессоустойчивым, доброжелательным, этичным, уметь не только контролировать ситуацию, но и быстро принимать грамотные решения в случае непредвиденной ситуации.

Вместе с тем, все респонденты подчеркнули общую тенденцию: сотрудники в возрасте после 40 лет очень активно сопротивляются инновациям, в частности, переходу к работе в CRM-системе или выстраиванию коммуникаций с клиентами посредством видеоконференций, предпочитают электронную почту и телефон. Молодые менеджеры в возрасте до 35 лет (особенно от 20 до 30 лет) являются наиболее обучаемыми и готовыми к изучению и реализации новых инструментов. У них высоко развито стремление к саморазвитию, что обуславливает инициативность в области получения дополнительных знаний, как самостоятельно, так и в рамках программ обучения персонала, которые предлагает компания.

Также все респонденты отметили, что глобальная цифровизация ставит перед предприятием транспортно-логистической отрасли задачу быстрого реагирования на запросы клиентов, которые благодаря цифровым решениям могут одновременно вести переговоры с многими конкурирующими компаниями. Поэтому наиболее высокие результаты в профессиональной деятельности показывают те сотрудники, которые

во время обучения в высшем учебном заведении занимались проектной деятельностью. Это обусловлено тем, что в ходе реализации данного вида деятельности они развили навыки анализа проблемной ситуации, поиска, обработки, анализа и синтеза информации, что помогает своевременно принимать результативные управленческие решения, адаптированные под запросы клиентов. Также проектная деятельность предполагает защиту разработанного проекта, что позволяет усилить коммуникативные навыки.

В качестве одной из важнейших составляющих успешной деятельности менеджера по работе с клиентами все респонденты подчеркнули наличие цифровых навыков, поскольку это не только обуславливает высокую производительность труда, но и позволяет управлять отношениями с клиентами на высоком профессиональном уровне.

Результаты панельного исследования также позволили установить:

- причинно-следственную связь между уровнем продуктивности работы сотрудников и использованием цифровых технологий;

- тенденцию усиления заинтересованности клиентов в построении и развитии деловых отношений в цифровом формате;

- значимость грамотного подбора и использования цифровых инструментов на разных этапах воронки продаж;

- сложности, возникающие при адаптации персонала к постоянно изменяющимся условиям работы.

Обобщив представленную выше информацию, сделаны следующие выводы. Во-первых, при управлении отношениями с клиентами в транспортно-логистическом бизнесе необходимо не только активно применять инновационные цифровые технологии (в том числе созданные на основе искусственного интеллекта), но и переходить на клиентоцентричную модель ведения бизнеса. В данном случае, в дополнение к уже существующим правилам и стандартам, рекомендуется делать акцент на сбор информации, на основе которой выстраивается корреляция между поведением клиента и совершением транзакции, и определяются наиболее комфортные для клиента коммуникативные инструменты и формат.

Во-вторых, в качестве наиболее проблемных вопросов построения и развития деловых отношений в цифровой экономике следует выделить:

- недостаток информации, наличие которой позволит не только соответствовать ожиданиям

клиентов, но и предложить новые услуги или иной формат общения до того, как клиент выскажет дополнительные требования;

- стремление компаний к стандартизации процедуры делового общения, что в определенной степени снижает адаптивность и гибкость компании, негативно влияя на лояльность партнеров;

- слабую активность в использовании инновационных цифровых решений, способствующих привлечению внимания и продуктивному развитию отношений с клиентами;

- сопротивление внедрению цифровых инноваций и незаинтересованность отдельной категории сотрудников в развитии дополнительных компетенций, обеспечивающих более высокие результаты.

Для решения перечисленных выше проблем предлагаются следующие способы их решения:

- для устранения недостатка информации следует особое внимание уделять работе менеджера на первоначальном этапе, используя для этого дополнительный инструмент: IP-телефонию, которая благодаря интеграции с CRM-системой позволяет формировать и обновлять на постоянной основе цифровой портрет клиента;

- для увеличения продуктивности действий менеджеров по работе с клиентами ведение первоначального разговора с клиентом необходимо выстраивать на основе предложенного автором принципа сбалансированной адаптивности диалога, что повысит гибкость и адаптивность компании. Также рекомендуется усилить работу в направлении расширения цифровых инструментов за счет использования модели воронки продаж, которая учитывает специфику предприятий транспортно-логистического сектора и содержит наиболее эффективные для привлечения клиента инструменты.

В качестве отдельного направления оптимизации управления процессом взаимодействия с покупателями услуг следует выделить дальнейшее совершенствование модели компетенций должности менеджера по работе с клиентами (менеджера по продажам), сделав акцент на расширение перечня soft skills, что обеспечит наиболее полное и своевременное понимание нужд и запросов клиента.

Перспективным, по мнению автора, является проведение дополнительных исследований в направлении оценки значимости барьеров, препятствующих развитию инновационной активности транспортно-логистических компаний, с целью разработки научного инструментария, ориентированного на повышение их клиентоцентричности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Корчагина Е. В. Цифровые логистические платформы: подходы к классификации // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 2. С. 13–17. DOI 10.26163/GIEF.2022.85.79.002. EDN SCXIJ1.
2. Бекузарова З. В., Юлдашева О. У. Формулирование принципов и требований к алгоритму выявления клиентских потребностей с использованием данных смарт-контрактов на рынке логистических услуг // Конкурентоспособность

- в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2022. № 3. С. 9–12. DOI 10.18411/doi-code-2023.166. EDN DVWCSM.
3. Конникова О. А., Юлдашева О. У. Феномен естественной цифровой информации и его роль в процессе проведения современных маркетинговых исследований // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2021. № 1. С. 4–16. DOI 10.36627/2074-5095-2021-1-1-4-16. EDN OQYATU.
 4. Микрюков Д. Н. Оптимизация бизнес-процессов в продажах и менеджменте с использованием адаптивных CRM-систем: методы, подходы и результаты // Kant. 2023. № 2 (47). С. 69–74. DOI 10.24923/2222-243X.2023-47.13. EDN FMTOUY.
 5. Антонова И. И., Смирнов В. А., Ефимов М. Г. Интеграция искусственного интеллекта в ERP-системы: достоинства, недостатки и перспективы // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18, № 3. С. 619–640. DOI 10.21202/2782-2923.2024.3.619-640. EDN LZDNHV.
 6. Жуковская И. Ф. Логистика в условиях цифровой трансформации экономики // Вопросы управления. 2024. Т. 18. № 5. С. 5–18. DOI 10.22394/2304-3369-2024-5-5-18. EDN JDCZHY.
 7. Воронова Е. Ю., Векшина А. А. Совершенствование организации анализа затрат в условиях цифровой среды // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 2. С. 141–149. DOI 10.35854/1998-1627-2023-2-141-149. EDN DIKJFI.
 8. Рысина В. Н. Цифровизация экономики и цифровые технологии // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 1. С. 116–127. DOI 10.33983/2075-1826-2021-1-116-127. EDN EPPEQR.
 9. Бутковская Г. В., Сумарокова Е. В. Маркетинговые технологии управления взаимоотношениями с клиентами: цифровые экосистемы // Вестник университета. 2021. № 11. С. 31–38. DOI 10.26425/1816-4277-2021-11-31-38. EDN UKHMSA.
 10. Жданов Д. А. Цифровая трансформация: платформенные экосистемы как инструмент управления высокотехнологичным бизнесом. Управленческие науки // Management Sciences. 2021. № 11 (4). С. 25–39. DOI 10.26794/2404-022X-2021-11-4-25-39. EDN CYQZXV.
 11. Артамонова М. Ю., Землянкин Д. А. Цифровизация контейнерных перевозок на железнодорожном транспорте как новый этап развития логистики в России // Научные проблемы водного транспорта. 2020. № 65. С. 89–99. DOI 10.37890/jwt.vi65.131. EDN SVWZEC.
 12. Budrin, A. G., Budrina, E. V., Lebedeva, A. S. [et al.] (2019) Intelligent Transport Systems as an Integration Platform for Creating a Network of Regional Transport and Logistics Complexes. Proceedings of the 2019 IEEE International Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies. Sochi: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., pp. 176–181. DOI 10.1109/ITQMIS.2019.8928343. EDN LTBSPX.
 13. Классовская М. И. Определение взаимосвязи между цифровизацией компаний транспортно-логистического сектора и их финансовыми результатами // Транспортное дело России. 2024. № 4. С. 10–12. EDN KPAKCC.
 14. Щербаков В. В., Силкина Г. Ю., Шевченко С. Ю. От бизнес-модели к бизнес-процессам: методология постановки менеджмента в цифровой среде // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2021. № 2. С. 29–34. EDN QXELAA.
 15. Мирончук В. А., Золкин А. Л., Пырнова О. А., Пахомова А. И. Роль технологии «блокчейн» в формировании устойчивых экономических моделей // Финансовый менеджмент. 2024. № 6. С. 212–219. EDN UIZAEP.
 16. Ниграй Е. А. Формирование цифровых экосистем бизнеса в условиях развития информационного общества: управленческий аспект // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 3. С. 353–376. DOI 10.17072/2218-9173-2023-3-353-376. EDN OFEWBY.
 17. Soldatova, A. V., Budrin, A. G., Budrina, E. V. [et al.] (2021) Customer Loyalty Management in the Context of Digital Transformation of Business. Proceedings of the 2021 IEEE International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies», pp. 907–910. DOI 10.1109/ITQMIS53292.2021.9642759. EDN CHSJSA.
 18. Kim D. O. GenAI in retail: trends, use cases and implementation challenges // Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). P. 415–418. DOI 10.34925/EIP.2024.167.6.086. EDN XCECFV.
 19. Boikova, M. V., Vorona, A. A., Gubarev, D. V. [et al.] (2022) Transformation of Customs Administration and the Impact of Automation on Decision-Making by Customs Authorities. Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches: Conference proceedings, Moscow: Springer Nature Switzerland, pp. 12–20. DOI 10.1007/978-3-030-93244-2_2. EDN ZJPTXU.
 20. Tonkonog, V. V. (2024). Analysis of the application of the technology of «remote release» of goods on the example of the Novorossiysk customs. Labour and Social Relations Journal, 35, 4, pp. 61–67. DOI 10.20410/2073-7815-2024-35-4-61-67. EDN XTMFRI.
 21. Tonkonog, V. V. (2023). Analysis of the activity of the Novorossiysk sea checkpoint on the example

- of the functioning of the Novorossiysk customs posts. *Labour and Social Relations Journal*, 34, 5, pp. 78–86. DOI 10.20410/2073-7815-2023-34-5-78-86. EDN ZAYNOE.
22. Rafikah Zulyanti, N., Rizal Nur Irawan, M. (2023). Customer Relationship Management: Literature Review. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4 (4), pp. 884–892. DOI 10.46729/ijstm.v4i4.881. EDN DIWZWI.
23. Усенко Я. Г. Чат-бот как инструмент увеличения конверсии сайта и количества заявок потенциальных клиентов // *Практический маркетинг*. 2022. № 8 (305). С. 27–31. DOI 10.24412/2071-3762-2022-8305-27-31. EDN EKTVLX.

REFERENCES

- Korchagina, E. V. (2022) Digital logistics platforms: approaches to classification. *Journal of legal and economic studies*, (2), pp. 13–17. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2022.85.79.002>. <https://www.elibrary.ru/scxiji>.
- Bekuzarova, Z. V., Yuldasheva, O. U. (2022) Formulation of principles and requirements for an algorithm for identifying customer needs using these smart contract in the logistics services market. *Competitiveness in a global world: economics, science, technology*, (3), pp. 9–12. <https://doi.org/10.18411/doicode-2023.166>. <https://www.elibrary.ru/dvwesm>.
- Konnikova, O. A., Yuldasheva, O. U. (2021) The phenomenon of natural digital information and its role in the process of modern marketing research. *Marketing i marketingovye issledovania*, (1), pp. 4–16. <https://doi.org/10.36627/2074-5095-2021-1-1-4-16>. <https://www.elibrary.ru/oqyatu>.
- Mikryukov, D. N. (2023) Optimization of sales and management business processes using adaptive CRM systems: methods, approaches and results. *Kant*, 2 (47), pp. 69–74. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2023-47.13>. <https://www.elibrary.ru/fmtouy>.
- Antonova, I. I., Smirnov, V. A., Efimov, M. G. (2024) Integrating artificial intelligence into ERP systems: advantages, disadvantages and prospects. *Russian Journal of Economics and Law*, 18 (3), pp. 619–640. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.3.619-640>. <https://www.elibrary.ru/lzdnhb>.
- Zhukovskaya, I. F. (2024) Logistics in the context of digital economic transformation. *Management issues*, 18 (5), pp. 5–18. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-5-5-18>. <https://www.elibrary.ru/jdczhy>.
- Voronova, E. Yu., Vekshina, A. A. (2023) Improving the organization of cost analysis in a digital environment. *Economics and management*, 29 (2), pp. 141–149. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-141-149>. <https://www.elibrary.ru/dikjfi>.
- Rysina, V. N. (2021) Digitalization of the economy and digital technologies. *Management and business administration*, (1), pp. 116–127. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-1-116-127>. <https://www.elibrary.ru/epeeqr>.
- Butkovskaya, G. V., Sumarokova, E. V. (2021) Marketing technologies of customer relationship management: digital ecosystems. *Management and business administration*, (1), pp. 116–127. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-1-116-127>. <https://www.elibrary.ru/epeeqr>.
- Ushakov, A. V. (2021) Digitalization of the economy and digital technologies. *Management and business administration*, (1), pp. 116–127. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-1-116-127>. <https://www.elibrary.ru/epeeqr>.
- Zhdanov, D. A. (2021) Digital transformation: platform ecosystems as a tool for high-tech business management. *Management Sciences*, 11 (4), pp. 25–39. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2021-11-4-25-39>. <https://www.elibrary.ru/cyqzxx>.
- Artamonova, M. Yu., Zemlyankin, D. A. (2020) Digitalization of container transport by rail as a new stage of logistics development in Russia. *Russian journal of water transport*, 65, pp. 89–99. <https://doi.org/10.37890/jwt.vi65.131>. <https://www.elibrary.ru/svwzec>.
- Budrin, A. G., Budrina, E. V., Lebedeva, A. S. [et al.] (2019) Intelligent Transport Systems as an Integration Platform for Creating a Network of Regional Transport and Logistics Complexes. *Proceedings of the 2019 IEEE International Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies*. Sochi, Publ. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., pp. 176–181. <https://doi.org/10.1109/ITQMIS.2019.8928343>. <https://www.elibrary.ru/lbtbsp>.
- Klassovskaya, M. I. (2024) Determining the relationship between the digitization of companies in the transport and logistics sector and their financial results. *Transport business in Russia*, (4), pp. 10–12. <https://www.elibrary.ru/kpakcc>.
- Shcherbakov, V. V., Silkina, G. Yu., Shevchenko, S. Yu. (2021) From business model to business processes: methodology for setting management in digital environment. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, (2), pp. 29–34. <https://elibrary.ru/qxela>.
- Mironchuk, V. A., Zolkin, A. L., Purnova, O. A., Pakhomova, A. I. (2024) The role of blockchain technology in the formation of sustainable economic models. *Financial Management*, (6), pp. 212–219. <https://www.elibrary.ru/qxela>.
- Nigai, E. A. (2023) Digital business ecosystems formation in the context of information society development: management aspect. *Ars Administrandi (Iskusstvo upravlenia)*, 15 (3), pp. 353–376. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-353-376>. <https://www.elibrary.ru/ofewby>.
- Soldatova, A. V., Budrin, A. G., Budrina, E. V. [et al.] (2021) Customer Loyalty Management in

- the Context of Digital Transformation of Business. *Proceedings of the 2021 IEEE International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies»*, pp. 907–910. <https://doi.org/10.1109/ITQMIS53292.2021.9642759>. <https://www.elibrary.ru/chsjsa>.
18. Kim, D. O. (2024) GenAI in retail: trends, use cases and implementation challenges. *Journal of economy and entrepreneurship*, 6 (167), pp. 415–418. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.167.6.086>. <https://www.elibrary.ru/xcecfv>.
19. Boikova, M. V., Vorona, A. A., Gubarev, D. V. [et al.] (2022) Transformation of Customs Administration and the Impact of Automation on Decision-Making by Customs Authorities. *Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches: Conference proceedings*, Moscow, Publ. Springer Nature Switzerland, pp. 12–20. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93244-2_2. <https://www.elibrary.ru/zjptxu>.
20. Tonkonog, V. V. (2024) Analysis of the application of the technology of «remote release» of goods on the example of the Novorossiysk customs. *Labour and Social Relations Journal*, 35 (4), pp. 61–67. <https://doi.org/10.20410/2073-7815-2024-35-4-61-67>. <https://www.elibrary.ru/xtmfri>.
21. Tonkonog, V. V. (2023) Analysis of the activity of the Novorossiysk sea checkpoint on the example of the functioning of the Novorossiysk customs posts. *Labour and Social Relations Journal*, 34(5), pp. 78–86. <https://doi.org/10.20410/2073-7815-2023-34-5-78-86>. <https://www.elibrary.ru/zaynoe>.
22. Rafikah Zulyanti, N., Rizal Nur Irawan, M. (2023) Customer Relationship Management: Literature Review. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4 (4), pp. 884–892. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i4.881>. <https://www.elibrary.ru/diwzwi>.
23. Usenko, Ya. G. (2022) Chatbot as a tool to increase website conversion and the number of leads from potential customers. *Practical marketing*, 8 (305), pp. 27–31. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2022-8305-27-31>. <https://www.elibrary.ru/ektvlx>.

ДЕТЕРМИНАНТЫ ИЗМЕНЕНИЯ СПРОСА НА ТРУД ФРИЛАНСЕРОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ГИГОНОМИКИ КАК НЕСТАНДАРТНОЙ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ

Ю. М. Полякова^a

^a Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова
(Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Цифровизация и нестабильность международных рынков способствуют росту нестандартных форм занятости. Целью исследования является поиск факторов, оказывающих влияние на изменение потенциального количества фрилансеров, которые могут работать в зарегистрированных организациях. Выявление детерминант роста позволит определить механизмы регулирования и контроля фриланс-рынка в России с целью защиты социально-трудовых прав фрилансеров.

Материалы и методы. На основе изучения отечественных и зарубежных научных трудов, а также авторских исследований изменения условий развития гигэномики и фриланс-рынка использован факторный анализ для построения модели множественной регрессии и выявления детерминант изменения спроса на услуги фрилансеров со стороны организаций.

Результаты. Факторный анализ позволил выявить детерминанты роста и снижения спроса на фрилансеров у компаний с целью прогноза изменения численности временных работников, осуществляющих трудовую деятельность в организациях, и выработки своевременных мер государственной поддержки для снижения нагрузки на судебные органы власти при разрешении трудовых споров с участием фрилансеров, а также упреждения других негативных последствий, связанных с незащищенностью таких работников, со стороны Трудового Кодекса Российской Федерации. В ходе анализа результатов исследования выделено две группы детерминант роста спроса на фрилансеров: реальные (глобальный индекс сетевого взаимодействия и уровень цифровизации государственных институтов) и потенциальные (уровень урбанизации и валовый внутренний продукт на душу населения). Определены факторы снижения спроса на фриланс-услуги: уровень безработицы, уровень средней заработной платы, уровень расходов страны на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, уровень качества жизни.

Обсуждение. Отслеживание изменений выявленных детерминант позволит спрогнозировать долю временных работников, лишенных социальных гарантий, предоставляемых штатным сотрудникам, и оценить степень и вероятность риска наступления негативных последствий при увеличении количества работающих фрилансеров для организации. Например, неравные условия выполнения трудовых функций временных и штатных сотрудников могут нарушить здоровую атмосферу в трудовых коллективах, тем самым снизить производительность и эффективность труда, привести к возникновению трудовых споров, вовлечь обе стороны социально-трудовых отношений в судебные тяжбы, требующие постоянного расхода ресурсов организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Гиг-экономика, фрилансинг, рынок труда, спрос на труд, факторный анализ, модель множественной регрессии.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Полякова Ю. М. Детерминанты изменения спроса на труд фрилансеров в контексте развития гигэномики как нестандартной формы занятости // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 107–125. EDN GVYCWZ.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Полякова Юлия Михайловна – кандидат экономических наук; Московский государственный университет (119991, Россия, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, 1, стр. 46) – инженер Лаборатории прикладного отраслевого анализа; flaeeee@gmail.com. SPIN 7498-7934, ORCID 0000-0002-0499-8344.

© Ю. М. Полякова

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 26.11.2024; рецензия получена: 23.02.2025; принята к публикации: 19.07.2025.

RESEARCH ARTICLE

DEMAND CHANGES DETERMINANTS FOR FREELANCERS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE GIG ECONOMY AS A NON-STANDARD EMPLOYMENT FORM

Yu. M. Polyakova ^a

^a Lomonosov Moscow State University
(Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Digitalization and instability of international markets contribute to the growth of non-standard forms of employment in order to provide citizens with additional income, so the purpose of this study is to find factors that influence the change in the number of freelancers officially employed in organizations. Identifying the determinants of growth will help to determine the mechanisms for regulating and controlling the freelance market in Russia in order to protect the social and labor rights of freelancers as employees.

Materials and methods. Basing on the study of domestic and foreign scientific papers, as well as previously conducted author's studies of changes in the conditions for the development of the gig economy in general, and the freelance market in particular, a number of factors were identified for constructing a multiple regression model and identifying the determinants of growth in demand for freelance services on the part of organizations.

Results and conclusions. Factor analysis made it possible to identify the determinants of growth and decline in demand for freelancers among companies in order to forecast changes in the number of temporary workers employed by organizations and to develop timely government support measures to reduce the burden on judicial authorities when resolving labor disputes involving freelancers, as well as to prevent other negative consequences associated with the lack of protection of such workers by the Labor Code of the Russian Federation. During the analysis of the research results, two groups of determinants of growth in demand for freelancers were identified: real (global network interaction index and the level of digitalization of government institutions) and potential (urbanization level and GDP per capita). At the same time, the following factors were identified that reduce demand for freelance services: unemployment rate, average wage level, country's R&D expenditure level, life quality level.

Discussion. Tracking changes in the identified determinants will help to determine the number of temporary workers deprived of social guarantees provided by a full-time employee and assess the degree and likelihood of the risk of negative consequences when the number of freelancers working for an organization increases. For example, unequal conditions for the performance of labor functions by temporary and full-time employees can disrupt a healthy atmosphere in work collectives, thereby reducing labor productivity and efficiency, leading to labor disputes, involving both parties to social and labor relations in litigation that requires a constant expenditure of the organization's resources, etc.

KEYWORDS

Gig economy, freelancing, labor market, labor demand, factor analysis, multiple regression model.

FOR CITATION

Polyakova, Yu. M. (2025) Demand changes determinants for freelancers in the context of the development of the gig economy as a non-standard employment form. *Management Issues*, 19 (3), 107–125. <https://elibrary.ru/gvycwz>.

AUTHOR'S INFORMATION

Yulia M. Polyakova – Candidate of Economics; Lomonosov Moscow State University (119991, Russia, Moscow, GSP-1, Leninskie Gory, 1, bldg. 46) – *Engineer of the Laboratory of Applied Industrial Analysis*; flaeeee@gmail.com. SPIN 7498-7934, ORCID 0000-0002-0499-8344.

The author declares interest conflict lack.

The article was submitted: 26.11.2024; reviewed: 23.02.2025; accepted for publication: 19.07.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

В условиях масштабных трансформационных процессов, протекающих на рынке труда вследствие цифровизации, меняется структура занятости в части расширения пула нестандартных форм занятости. Согласно классификации Международной организации труда (2017 г.), нестандартные формы занятости включают в себя четыре типа занятости: временная (характеризуется краткосрочными трудовыми контрактами), занятость на условиях неполного рабочего времени (количество рабочих часов сокращено по сравнению со стандартным режимом рабочего времени, установленного на законодательном уровне), многосторонние трудовые отношения (работники получают работу через агентства по предоставлению временных сотрудников компаниям), замаскированные трудовые отношения (трудовые функции/работы выполняются работником на основе гражданско-правовых договоров)¹. В рамках данной классификации гиганомия относят к временной занятости, при этом характеристики многообразия социально-трудовых отношений, которые возникают в гиганомии, можно отнести ко всем перечисленным типам занятости.

Под **гиганомией** (*hygonomics*), или гиг-экономикой (*gig economy*), понимается новая социально-экономическая модель, основанная на всеобщем распространении новых видов частичной занятости и краткосрочных трудовых контрактов вместо долгосрочных трудовых отношений с работодателем на основе штатного трудоустройства. Также гиганомия предполагает совместное использование трудовых ресурсов (профессиональных навыков) при условии, что работник может совмещать сразу несколько вакансий в разных компаниях через поиск возможности трудоустроиться в любой точке мира через цифровые (электронные) сервисы и включает в себя такие модели социально-экономических отношений, как фрилансинг и краудсорсинг [1, с. 27; 2, с. 3]. По данным *Business Research Insights*, объем мирового рынка гиганомии ежегодно растет со среднегодовым темпом почти 17% (CAGR). В 2024 году объем рынка составляет 557 млрд долл., однако прогнозируется, что к 2032 году данный показатель вырастет в 1,5 раза и составит 1847 млрд долл.²

При этом, фрилансинг как модель социально-трудовых отношений – один из первых примеров временной занятости [3, с. 43]. Впервые термин был использован В. Скоттом в 1819 г. для описания наемного воина, а как временная

занятость фрилансинг стал набирать популярность только в 1970-х гг. в Соединенных Штатах Америки (далее – США), когда Д. Ниллес, ученый Южно-Калифорнийского университета, предложил трансформировать стандартную занятость путем введения нового формата труда – «телеработы» (*telecommuting*), то есть осуществления части трудовых функций работником вне рабочего места в офисе компании. В 1999 г. появляется первая фриланс-биржа *Elance.com* для телеработников, поэтому в настоящее время под **фрилансингом** понимается занятость через электронные биржи фрилансеров [4, с. 3; 5, с. 6].

Мировая оценка количества фрилансеров в 2024 г. составляет 1,57 млрд чел.³, при этом на Россию приходится 19 млн чел.⁴ По данным *PricewaterhouseCoopers*, объем фриланс-рынка в России вырастет до 102 млрд долл.⁵ В целом, в России и мире наблюдается положительный тренд как в объеме фриланс-рынка, так и в количестве фрилансеров, которое ежегодно растет [6, с. 6]. При таком ускоренном росте рынка и количестве занятых в нем возникает острая необходимость в поиске методов его регулирования и контроля со стороны государства в целях защиты всех сторон социально-трудовых отношений «работник-работодатель».

Прежде чем приступать к выработке предложений и рекомендаций по регулированию рынка гиганомии и, в частности, фрилансинга в России, необходимо выявить значимые факторы, которые оказывают влияние на изменение спроса на фрилансеров со стороны организаций. В рамках данного исследования решаются следующие задачи:

- 1) формирование набора независимых переменных на основе анализа отечественных и зарубежных исследований фрилансинга;
- 2) построение модели множественной регрессии и выявление корреляционных связей между факторами, оказывающими влияние на изменение спроса на труд фрилансеров;
- 3) выявление значимых детерминант, влияющих на изменение количества фрилансеров, потенциально приходящихся на одну компанию, исходя из величины предложения фриланс-услуг.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

По мнению автора, спрос на труд фрилансеров выражается в росте количества разовых проектных работ или задач у компании, острой потребности их решения в краткосрочном периоде при

¹ Нестандартные формы занятости. Анализ проблем и перспективы решения в разных странах. Обзорная версия. Международное Бюро Труда. Женева : МБТ, 2017. – URL: https://nic.vstu.by/wp-content/uploads/2017/09/wcms_554952-1.pdf (дата обращения: 5.09.2024).

² Business Research Insights. – URL: <https://www.businessresearchinsights-com> (дата обращения: 4.09.2024).

³ 57+ Freelance Statistics, Trends and Insights (2024), Exploding Topics. – URL: <https://explodingtopics.com/blog/freelance-stats> (дата обращения: 16.11.2024).

⁴ Сколько фрилансеров в мире? (2024) Инклиент. – URL: <https://inclient.ru/freelance-stats/> (дата обращения: 23.11.2024).

⁵ Шинкаренко П. Слеш-карьеризм и суперкоманды: как меняется фриланс в 2024 году. – URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/510462-sles-kar-erizm-i-superkomandy-kak-menaetsa-frilans-v-2024-godu> (дата обращения: 23.11.2024).

низких издержках, и характеризуется количеством фрилансеров в организации, т.е. имеющих работу (действующий трудовой контракт или договор гражданско-правового характера) за расчетный период. В настоящем исследовании используется усредненный показатель, характеризующий потенциальный спрос на труд фрилансеров (способность рынка труда обеспечить компании требуемым количеством фрилансеров) – уровень проникновения фрилансинга, или среднее количество фрилансеров, приходящихся на одну зарегистрированную компанию в стране. Формирование спроса на труд фрилансеров у компаний зависит от множества факторов, связанных с изменением геополитической обстановки, нестабильностью цифровой среды и уровнем проникновения цифровых технологий, направлением экономической политики, состоянием внутренних рынков и др.

Для выявления факторов развития и проникновения фрилансинга (в частности, количества фрилансеров, в среднем задействованных в рабочем процессе организации) применяется факторный анализ на основе построения модели множественной регрессии. Выбор переменных, заложенных в модель, обусловлен результатами предыдущих эконометрических исследований гомономики, а также научных трудов отечественных и зарубежных авторов в данной области. Например, авторское исследование «Макроэкономические условия развития краудсорсинга: модель множественной регрессии», которое было проведено в 2016 году, посвящено выявлению факторов, оказывающих влияние на развитие краудсорсинга в стране. Было определено, что положительное влияние оказывают такие детерминанты, как уровень образования, объем расходов страны на НИОКР и степень развития информационных технологий [7, с. 810]. В работе А. В. Шевчука и А. В. Красильниковой подтверждается негативное влияние нестандартных графиков труда на баланс «семья – работа», в частности данный факт выражается в снижении качества и уровня жизни [8, с. 229]. К. В. Дрокина при изучении факторов влияния на развитие фриланс-услуг отмечает наличие взаимосвязи между развитием ИТ-технологий, внедрением инноваций и спросом на фрилансеров со стороны организаций [9, с. 196]. В зарубежном практическом исследовании *Gupta, Varun, Jose Maria Fernandez-Crehuet, Chetna Gupta, Thomas Hanne* обнаружена взаимосвязь между фриланс-работой и ростом инноваций в стране [10, с. 25].

При этом *Jie R., Raghupathi V., Raghupathi W.* в своем коллективном исследовании, которое посвящено факторам, влияющим на решение принять на работу фрилансеров, определили

отрицательную связь между размером заработной платы (доходом) фрилансера и получением должности в компании, то есть работодатели склонны нанимать временных работников, запрашивающих более низкую заработную плату за свои услуги, при этом обладающих меньшим опытом в данной области [11, с. 11]. В работе Б. Ж. Тагарова изучаются факторы развития фриланс-рынка, среди которых рассматриваются уровень мобильности населения, уровень доступа к знаниям и неравенство доходов [12, с. 1708]. Научный труд Д. О. Стребкова, А. В. Шевчука, М. О. Спириной посвящен описанию портрета российского фрилансера, при этом отмечается, что большая доля таких работников сосредоточена в ИТ-сфере, а объем фриланс-рынка выше в развитых странах по сравнению с другими [13, с. 101]. В других исследованиях отмечается более высокая мотивация у фрилансеров по сравнению со штатными сотрудниками [14, с. 18].

По мнению автора, следует также рассмотреть возможное влияние следующих метрик: уровень цифровизации государственных институтов, уровень процветания страны, индекс деловой активности, глобальный индекс сетевого взаимодействия, индекс человеческого развития, уровень безработицы, индекс времени в пути на дорогах. Степень цифровизации государственных институтов выражается в оценке ряда метрик, связанных с развитием государственных электронных систем и их уровнем доступности для населения. Например, в России с целью частичной легализации труда фрилансеров и самозанятых в 2017 году был принят ФЗ № 199 и в 2018 году – Закон 422 ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима “Налог на профессиональный доход”», позволяющий фрилансерам вести законную деятельность. По данным ФНС, к концу 2024 года количество самозанятых в России достигло 12,17 млн чел.⁶ Предполагается, что данная мера повысила доверие компаний к услугам фрилансеров и повлияла на формирование спроса на их труд.

В связи с тем, что современный мир характеризуется высокой конкурентной борьбой за талантливые кадры, инновациями, повышением качества товаров и услуг, а также увеличением скоростей происходящих изменений предлагается оценить взаимосвязь между уровнем проникновения фрилансинга и уровнем развития (процветания) экономики и предпринимательства, которые учитываются при расчете показателя «уровень процветания» страны. Скорость цифровой трансформации, которая ежегодно увеличивается, требует принятия быстрых и эффективных решений по внедрению цифровых технологий в бизнес-процессы организации – для решения таких задач компании

⁶ Федеральная налоговая служба. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15487019/ (дата обращения: 12.02.2025).

часто привлекают временных работников (фрилансеров), поэтому предлагается оценить степень влияния глобального индекса сетевого взаимодействия, измеряющего скорость цифровизации. Также интересна взаимосвязь уровня безработицы и спроса на фрилансеров, а именно: снижается ли спрос на временных сотрудников в период стагнации или, наоборот, повышается.

Предполагается оценка влияния развития человеческого потенциала (уровня образования, продолжительности жизни) на изменение спроса со стороны компаний на временных сотрудников

(фрилансеров). Кроме того, выдвигается предположение, что увеличение среднего времени в пути на дорогах (например, удаленность офиса компании от населенных пунктов увеличивает время на дорогу сотрудника до места работы и домой или загруженность дорог в целом) повышает спрос со стороны бизнеса на услуги фрилансеров из-за низкого показателя откликов на вакансии компании. На основе проведенного анализа предложен следующий перечень показателей для проведения факторного анализа (таблица 1).

Таблица 1 – Перечень переменных, используемых для построения модели множественной регрессии
Table 1 – List of variables used to build a multiple regression model

№	Обозначение переменной	Наименование
1	F (зависимая переменная)	Уровень проникновения фрилансинга (2024)
2	RD	Уровень расходов на НИОКР в странах мира (2019)
3	ICT	Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (2017)
4	D	Уровень цифровизации государственных институтов (2022)
5	NI	Глобальный индекс сетевого взаимодействия (2020)
6	P	Уровень процветания (2023)
7	L	Индекс качества жизни (2024)
8	Tp	Индекс времени в пути на дорогах (2024)
9	Hdi	Индекс человеческого развития (2022)
10	BA	Индекс деловой активности (2023)
11	$GDPc$	ВВП на душу населения (2024)
12	IG	Доля отрасли информационных технологий в ВВП страны (2023)
13	U	Уровень безработицы (2023)
14	Asm	Средняя заработная плата (долл.) (2024)
15	URB	Уровень урбанизации (2020)

Включение переменных, обладающих разными временными характеристиками, является ограничением настоящего исследования, поэтому анализ полученных коэффициентов регрессоров не проводится в силу возможной искаженности результатов, при этом акцентируется внимание на возможном направлении влияния (положительном/отрицательном) объясняющих факторов на зависимую переменную и уровне их значимости.

Приведем описание переменных, выбранных для построения модели множественной регрессии и выявления значимых факторов.

1. *Уровень проникновения фрилансинга (2024)*. Данный показатель был предложен автором в выступлении с докладом «Ключевые метрики для оценки уровня гиганомики на российском рынке

труда» на международной ежегодной научной конференции «Ломоносовские чтения-2024» с целью определить уровень проникновения фрилансинга в зарегистрированные компании по странам мира. Расчет показателя производится по формуле:

$$F_p = \frac{Q_f}{Q_c}$$

где Q_f – количество фрилансеров,
 Q_c – количество зарегистрированных компаний.

В рамках измерения уровня проникновения фрилансинга удалось построить рейтинг стран мира, в который было включено 31 государство. Данное количество наблюдений объясняется нехваткой данных из-за специфики статистического учета фрилансеров в разных странах. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Рейтинг стран мира по уровню проникновения фрилансинга, 2024 г.
Table 2 – Ranking of countries by freelancing penetration level, 2024

№	Страна	F_p	№	Страна	F_p
1	Россия	5,9421	17	Новая Зеландия	1,1344
2	Великобритания	5,527	18	Австрия	0,9888
3	Индия	4,2857	19	Литва	0,9996
4	Китай	4,1666	20	Франция	0,864
5	США	3,5165	21	Швеция	0,8217
6	Австралия	3,3196	22	Латвия	0,7766
7	Бельгия	2,8181	23	Дания	0,7577
8	Италия	2,6818	24	Швейцария	0,6873
9	Чили	2,4258	25	Финляндия	0,573
10	Нидерланды	2,1731	26	Германия	0,5314
11	Канада	2,0592	27	Польша	0,4878
12	Норвегия	1,7239	28	Испания	0,4373
13	Бразилия	1,4184	29	Филиппины	0,3999
14	Ирландия	1,3566	30	Аргентина	0,1951
15	Израиль	1,2877	31	Чехия	0,0747
16	Эстония	1,2162			

Россия занимает первое место в данном рейтинге по среднему количеству фрилансеров, приходящихся на одну зарегистрированную компанию (почти 6 чел.), США занимает пятое место с 3,5 чел. на одну компанию. При этом 14 стран из данного рейтинга сталкиваются с острой нехваткой такого типа рабочей силы, например, Австрия, Франция, Германия, Польша, Аргентина и др. (в среднем в данных странах на одну компанию приходится менее одного фрилансера) [15, с. 409].

2. *Уровень расходов на НИОКР в странах мира (2019)*. Сбор данных и расчет показателя осуществляется Организацией Объединенных Наций (далее – ООН) по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО)⁷. Под уровнем национальных расходов на НИОКР понимается относительная величина, которая рассчитывается как общий объем государственных и частных расходов на все виды научно-практических исследований за год и выражаются в процентах от ВВП.

3. *Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) (2017)*.

Индекс рассчитывается Международным союзом электросвязи, специализированным подразделением ООН⁸. Данный индекс представляет собой комбинированный показатель, который характеризует достижения страны в сфере информационно-коммуникационных технологий.

4. *Уровень цифровизации государственных институтов (2022)*. Индекс рассчитан Всемирным банком в рейтинге *GovTech Maturity Index 2022*⁹. При оценке индекса оценивались следующие показатели: уровень развития государственных систем, государственных услуг и доступности электронных сервисов для граждан, развития государственных институтов цифровизации инновационной политики, вовлеченности граждан, открытости правительства.

5. *Глобальный индекс сетевого взаимодействия (2020)*. Индекс разработан и рассчитан компанией Huawei и предназначен для демонстрации уровня взаимосвязи между размером инвестиций в ИКТ-инфраструктуру и экономическим ростом в стране. Расчет основан на учете 40 показателей степени развития стран и влияния цифровых

⁷ Уровень расходов на НИОКР в странах мира. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/research-and-development-expenditure> (дата обращения: 2.06.2024).

⁸ Рейтинг стран мира по индексу развития информационно-коммуникационных технологий. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index> (дата обращения: 8.08.2024).

⁹ GovTech Maturity Index (GTMI) Data Dashboard User Guide, 2022. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/2a5bb15a1ac633946f46968504dde7c1-0460012022/original/GTMI-Data-Dashboard-User-Guide.pdf> (дата обращения: 12.07.2024).

технологий на скорость цифровой трансформации экономики в целом¹⁰.

6. *Уровень процветания (2023)*. Показатель рассчитывается *Legatum Institute*, аккумулирует в себя множество показателей, которые в совокупности отражают достижения стран в контексте их благополучия и процветания. Учитываются параметры по следующим направлениям: экономика, предпринимательство, управление, образование, здравоохранение, безопасность, личные свободы, социальный капитал и экология¹¹.

7. *Индекс качества жизни (2024)*. Краудсорсинговая платформа *Numbeo*, представляющая собой базу данных о стоимости жизни и других социально-экономических факторах, разработала методику оценки индекса качества жизни, которая заключается в учете следующих показателей: рейтинг безопасности, уровень здравоохранения, индекс стоимости жизни, индекс покупательной способности, уровень транспортной доступности, индекс доступности недвижимости, индекс загрязнения окружающей среды¹².

8. *Индекс времени в пути на дорогах (2024)*. Данный индекс также рассчитывается краудсорсинговой платформой *Numbeo*, и учитывает среднее время в пути, расходы на топливо и размер выбросов CO₂¹³.

9. *Индекс человеческого развития (2022)*. Данное исследование проводится в рамках программы развития ООН (ПРООН) с целью определить уровень развития человека в разных странах мира и отдельных регионах. Согласно данной методике, оценить уровень развития человека можно с помощью трех компонентов: уровень благосостояния, наличие/отсутствие прав и возможностей, уровень справедливости¹⁴.

10. *Индекс деловой активности (2023)*. Показатель рассчитывается *Institute for Supply Management* и *IHS Markit* на основе результатов опросов менеджеров по закупкам, охватывает производственный сектор и сферу услуг¹⁵.

11. *ВВП на душу населения (2024)*. Данные по рассматриваемому показателю взяты

из списка Международного валютного фонда (МВФ), который рассчитывается путем деления ВВП на численность населения страны¹⁶.

12. *Доля отрасли информационных технологий (далее – ИТ) в ВВП страны (2023)*. Данный показатель собран вручную на основе открытых данных по выбранным странам методом контент-анализа и рассчитан путем деления объема ИТ-отрасли страны на объем ВВП.

13. *Уровень безработицы (2023)*. Индекс рассчитывается и публикуется Международной организацией труда (далее – МОТ) по собственной методологии, которая заключается в учете всех лиц трудоспособного возраста (от 15 лет и старше), которые на протяжении учетного периода не имели работы, но были готовы к ней приступить¹⁷.

14. *Средняя заработная плата (долл.) (2024)*. Рейтинг стран мира по уровню заработной платы в долл. составлен МОТ путем формирования репрезентативной выборки и нахождения среднего арифметического всех начисленных заработных плат до уплаты налогов, социальных сборов и выплат¹⁸.

15. *Уровень урбанизации (2020)*. Индекс рассчитывается Департаментом ООН по экономическим и социальным вопросам (*UNDESA*) как процент населения страны, проживающий в городах¹⁹.

Регрессионный анализ с выявлением значимых факторов влияния на уровень проникновения фрилансинга по странам мира проведен с использованием прикладного программного пакета *Gretl (GNU Regression, Econometrics and Time-series Library)*. В рамках настоящего исследования не выдвигаются конкретные гипотезы, так как целью является выявление факторов, влияющих на уровень проникновения фрилансинга в стране, для возможности формирования интегрального индекса оценки уровня развития гигэкономики в будущих исследованиях, рассчитываемого на основе учета значимых факторов и их весов, а также мероприятий по регулированию социально-трудовых

¹⁰ Глобальный индекс сетевого взаимодействия. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Глобальный_индекс_сетевого_взаимодействия_\(Global_Connectivity_Index\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Глобальный_индекс_сетевого_взаимодействия_(Global_Connectivity_Index)) (дата обращения: 11.10.2024).

¹¹ Рейтинг стран мира по уровню процветания. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/legatum-prosperity-index> (дата обращения: 13.09.2024).

¹² Quality of Life Index by Country 2024 Mid-Year. – URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp (дата обращения: 22.09.2024).

¹³ Traffic Index by Country 2024 Mid-Year. – URL: https://www.numbeo.com/traffic/rankings_by_country.jsp (дата обращения: 13.09.2024).

¹⁴ Рейтинг стран мира по индексу человеческого развития. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index> (дата обращения: 8.06.2024).

¹⁵ Рейтинг стран по деловой активности. – URL: <https://take-profit.org/statistics/manufacturing-pmi/> (дата обращения: 20.09.2024).

¹⁶ List of countries by GDP (nominal) per capita. – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(nominal\)_per_capita](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)_per_capita) (дата обращения: 13.10.2024).

¹⁷ Рейтинг стран мира по уровню безработицы. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/unemployment-ranking> (дата обращения: 28.08.2024).

¹⁸ Список стран по средней заработной плате. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Список_стран_по_средней_заработной_плате (дата обращения: 16.11.2024).

¹⁹ Рейтинг стран мира по уровню урбанизации. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/urbanization-index> (дата обращения: 15.08.2024).

отношений, относящихся к гиг-работе в будущих исследованиях.

Данные имеют пространственный характер. Неоднородность данных, которая может привести к искажениям коэффициентов регрессионной модели, была устранена путем нормализации по формуле, все переменные приняли значения от 0 до 1:

$$x_{norm} = \frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}$$

С целью избежать проблемы мультиколлинеарности построена корреляционная матрица, которая позволила исключить из дальнейшего анализа переменные, чьи корреляции достаточно велики ($r > 0,6$) (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица корреляций выбранных переменных²⁰
Table 3 – Correlation matrix of selected variables

RD	1.0	0.4	-0.1	0.2	0.5	0.5	-0.3	0.5	-0.3	0.5	0.5	-0.3	0.6	0.4
ICT	0.4	1.0	-0.0	0.3	0.7	0.7	-0.7	0.8	-0.7	0.5	0.2	-0.1	0.5	0.4
D	-0.1	-0.0	1.0	-0.2	-0.1	0.1	-0.1	-0.2	-0.2	-0.1	-0.2	0.2	-0.1	-0.1
NI	0.2	0.3	-0.2	1.0	0.6	0.5	-0.4	0.5	-0.3	0.6	-0.2	-0.1	0.6	0.3
P	0.5	0.7	-0.1	0.6	1.0	0.9	-0.8	0.9	-0.7	0.8	0.3	-0.1	0.8	0.5
L	0.5	0.7	0.1	0.5	0.9	1.0	-0.8	0.8	-0.7	0.7	0.3	-0.2	0.8	0.3
Tr	-0.3	-0.7	-0.1	-0.4	-0.8	-0.8	1.0	-0.7	0.9	-0.5	-0.2	0.0	-0.5	-0.2
Hdi	0.5	0.8	-0.2	0.5	0.9	0.8	-0.7	1.0	-0.6	0.8	0.2	-0.2	0.8	0.6
BA	-0.3	-0.7	-0.2	-0.3	-0.7	-0.7	0.9	-0.6	1.0	-0.3	-0.1	-0.1	-0.4	-0.2
GDPc	0.5	0.5	-0.1	0.6	0.8	0.7	-0.5	0.8	-0.3	1.0	0.3	-0.4	0.9	0.3
IG	0.5	0.2	-0.2	-0.2	0.3	0.3	-0.2	0.2	-0.1	0.3	1.0	-0.2	0.3	-0.0
U	-0.3	-0.1	0.2	-0.1	-0.1	-0.2	0.0	-0.2	-0.1	-0.4	-0.2	1.0	-0.3	0.1
ASm	0.6	0.5	-0.1	0.6	0.8	0.8	-0.5	0.8	-0.4	0.9	0.3	-0.3	1.0	0.4
URB	0.4	0.4	-0.1	0.3	0.5	0.3	-0.2	0.6	-0.2	0.3	-0.0	0.1	0.4	1.0
	RD	ICT	D	NI	P	L	Tr	Hdi	BA	GDPc	IG	U	ASm	URB

Таким образом, после исключения переменных с высокой корреляцией в дальнейшем анализе участвуют следующие: *NI* (глобальный индекс сетевого взаимодействия), *IG* (доля ИТ-отрасли в ВВП страны), *URB* (уровень урбанизации),

RD (уровень расходов на НИОКР в странах мира), *D* (уровень цифровизации государственных институтов), *U* (уровень безработицы). При этом с целью улучшения спецификации модели построены графики разброса $X-Y$ (рисунок 1).

²⁰ Кодирование показателей: уровень расходов на НИОКР в странах мира (RD), индекс развития ИКТ (ICT), уровень цифровизации государственных институтов (D), глобальный индекс сетевого взаимодействия (NI), уровень процветания (P), индекс качества жизни (L), индекс времени в пути на дорогах (Tr), индекс человеческого развития (Hdi), индекс деловой активности (BA), ВВП на душу населения (GDPc), доля ИТ-отрасли в ВВП страны (IG), уровень безработицы (U), средняя заработная плата (долл.) (ASm), уровень урбанизации (URB). Более темный цвет свидетельствует о наличии сильной корреляции между переменными и, наоборот, более светлый цвет характеризует слабую корреляцию.

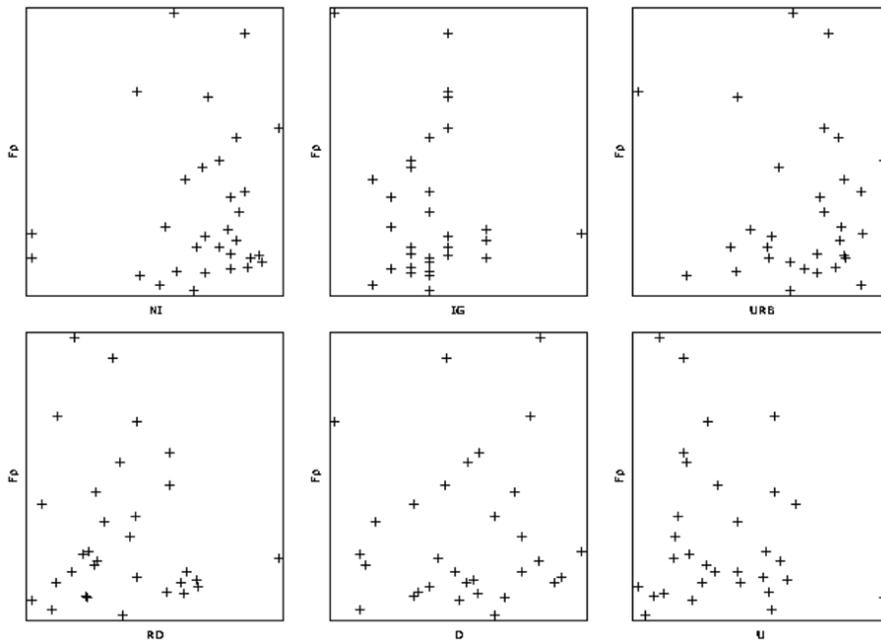


Рисунок 1 – График разброса X–Y: выявление переменных, требующих логарифмирования для устранения разброса данных

Figure 1 – X–Y Scatter Plot: Identifying Variables That Require Logarithmization to Eliminate Data Spread

Слабая нелинейная корреляция уровня проникновения фрилансинга обнаружена с:

1) *NI* (глобальный индекс сетевого взаимодействия) – при росте метрик, связанных с сетевым взаимодействием, увеличивается средняя численность фрилансеров в компании (положительная);

2) *URB* (уровень урбанизации) – при росте городского населения за счет притока сельского увеличивается потенциальная численность фрилансеров в компании (положительная);

3) *RD* (уровень расходов на НИОКР в странах мира) – увеличение государственных расходов на исследования и разработки способствует снижению среднего числа занятых фрилансеров в компании (отрицательная);

4) *U* (уровень безработицы) – увеличение числа безработных способствует снижению занятых фрилансеров в компании (отрицательная).

Отсутствие корреляции явно выражено между средней численностью фрилансеров и *IG*, *D*.

Очевидный разброс данных наблюдается у переменных *Fp* (уровень проникновения фрилансинга), *RD* (уровень расходов на НИОКР

в странах мира), *D* (уровень цифровизации государственных институтов), *U* (уровень безработицы). Специфика разброса данных устраняется путем взятия натурального логарифма и включения в модель новых переменных: *lnFp* (зависимая переменная), *lnRD*, *lnD*, *lnU*.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

В результате подготовки данных к исследованию предлагается построить две модели множественной регрессии: 1) первая модель с исключением переменных с высокой корреляцией; 2) вторая модель без исключения переменных с высокой корреляцией. Первая модель построена с учетом исключения проблем мультиколлинеарности, а также разброса данных (таблица 4). В модели проанализировано 27 наблюдений (4 наблюдения исключены ввиду пропущенных или неполных значений). В качестве зависимой переменной выступает натуральный логарифм от уровня проникновения фрилансинга (*lnFp*). Модель построена с учетом робастных оценок стандартных ошибок (с поправкой на гетероскедастичность, *HC1*).

Таблица 4 – Модель множественной регрессии 1 (МНК) с исключенными переменными

Table 4 – Model 1 LSM with excluded variables

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение	
<i>const</i>	-4,25668	1,67833	-2,536	0,0196	**
<i>NI</i>	1,45342	0,806933	1,801	0,0868	*
<i>IG</i>	11,0324	11,2010	0,9850	0,3364	

<i>URB</i>	0,257875	0,935489	0,2757	0,7856	
<i>l_RD</i>	-0,588375	0,345755	-1,702	0,1043	
<i>l_D</i>	0,686297	0,388961	1,764	0,0929	*
<i>l_U</i>	-0,452781	0,343567	-1,318	0,2024	

Среднее Зав. Перемен	-1,544704	Ст. Откл. Зав. Перемен	0,911048
Сумма Кв. Остатков	16,20108	Ст. Ошибка модели	0,900030
R-квадрат	0,249262	Испр. R-квадрат	0,024041
F (6, 20)	0,966703	P-значение (F)	0,472313
Лог. Правдоподобие	-31,41609	Крит. Акаике	76,83218
Крит. Шварца	85,90304	Крит. Хеннана-Куинна	79,52942

Уравнение множественной регрессии с исключением наличия мультиколлинеарности:

$$\ln Fp = -4,25668 + 1,45342*NI + 11,0324*IG + 0,257875*URB - 0,588375*lnRD + 0,686297*lnD - 0,452781*lnU.$$

(1,67833) (0,806933) (11,2010) (0,935489) (0,345755)
(0,388961) (0,343567)

$R^2 = 0,249262$, что говорит об отсутствии в модели ряда факторов, оказывающих влияние на уровень проникновения фрилансинга, однако для выявления значимых переменных это условие не является обязательным. Таким образом, значимой переменной в первой модели является *NI* (глобальный индекс сетевого взаимодействия) (*P-значение* = 0,0868 < 0,1) и *D* (уровень цифровизации государственных институтов) на 10%-ном уровне значимости (*P-значение* = 0,0929 < 0,1), при этом *const* значима на 5%-ном уровне (*P-значение* = 0,0196 < 0,05). Анализ коэффициентов регрессии позволяет сделать несколько выводов:

1) обнаружена положительная экспоненциальная зависимость между уровнем проникновения фрилансинга и глобальным индексом сетевого взаимодействия (ускорение темпов цифровизации приводит к повышению спроса на труд фрилансеров);

2) обнаружена положительная показательная зависимость между уровнем проникновения фрилансинга и уровнем цифровизации государственных институтов (рост популярности и числа государственных услуг, оказываемых удаленно через цифровые платформы, повышает численность фрилансеров благодаря упрощению взаимодействия, удобству и сокращению времени на получение и оказание такого типа услуг).

Проверка на наличие/отсутствие в построенной модели гетероскедастичности производится путем проведения теста Бриша-Пэгана и теста Уайта. При осуществлении теста Бриша-Пэгана в качестве зависимой переменной использовано масштабированное \hat{u}^2 . Объясненная сумма квадратов составила 10,0394. Тестовая статистика (*LM*) – 5,019708. *P-значение* = *P* (*Хи-квадрат* (6) > 5,019708) = 0,541288 > 0,05. Нулевая гипотеза о гомоскедастичности ошибок не отвергается.

Таблица 5 – Тест Бриша-Пэгана (*Breusch-Pagan*) на гетероскедастичность
Table 5 – Breusch-Pagan Test for Heteroscedasticity

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение	
<i>const</i>	3,88272	1,94456	1,997	0,0596	*
<i>NI</i>	-1,28849	1,00176	-1,286	0,2131	
<i>IG</i>	-25,5349	10,4216	-2,450	0,0236	**
<i>URB</i>	-0,938075	1,01474	-0,9245	0,3663	
<i>l_RD</i>	0,415762	0,419552	0,9910	0,3335	**
<i>l_D</i>	-0,765673	0,353876	-2,164	0,0428	
<i>l_U</i>	-0,320367	0,300380	-1,067	0,2989	

Тест Уайта показал результаты, представленные в таблице 6. В качестве зависимой переменной выступает \hat{y}^2 . Полученные данные по результатам теста: *неисправленный R-квадрат* =

0,630827; тестовая статистика: $TR^2 = 17,032322$; *p-значение* = $P(\text{Хи-квадрат}(12) > 17,032322) = 0,148386 > 0,05$, что говорит об отсутствии в модели гетероскедастичности.

Таблица 6 – Тест Уайта (White) на гетероскедастичность
Table 6 – White’s Test for Heteroscedasticity

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение	
<i>const</i>	2,18476	1,50614	1,451	0,1689	
<i>NI</i>	-0,540783	2,19989	-0,2458	0,8094	
<i>IG</i>	-3,11770	27,4642	-0,1135	0,9112	
<i>URB</i>	-3,05142	2,09104	-1,459	0,1666	
<i>l_RD</i>	-0,506092	0,785483	-0,6443	0,5298	
<i>l_D</i>	-1,71279	0,777754	-2,202	0,0449	**
<i>l_U</i>	0,843446	0,750464	1,124	0,2800	
<i>sq_NI</i>	-0,698397	2,37033	-0,2946	0,7726	
<i>sq_IG</i>	-71,7539	167,196	-0,4292	0,6743	
<i>sq_URB</i>	2,57584	1,76796	1,457	0,1672	
<i>sq_l_RD</i>	-0,270549	0,229203	-1,180	0,2575	
<i>sq_l_D</i>	-0,521992	-1,587	0,328862	0,1348	
<i>sq_l_U</i>	0,371124	0,273758	1,356	0,1967	

Также проведен тест Рамсея для проверки правильности спецификации модели. В качестве зависимой переменной выступает l_{Fr} (натуральный логарифм уровня проникновения фрилансинга). В результате теста получены следующие

результаты: тестовая статистика: $F = 0,008214$; *p-значение* = $P(F(1,19) > 0,00821397) = 0,929$. Так как указанное *p-значение* больше 0,05, то гипотеза о том, что предложенная спецификация корректна, не отвергается.

Таблица 7 – Вспомогательная регрессия для теста Рамсея
Table 7 – Auxiliary regression for the Ramsey test

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение
<i>const</i>	-5,19783	10,5497	-0,4927	0,6279
<i>NI</i>	1,85239	4,50524	0,4112	0,6856
<i>IG</i>	14,2880	37,2793	0,3833	0,7058
<i>URB</i>	0,306112	1,10700	0,2765	0,7851
<i>l_RD</i>	-0,748746	1,81444	-0,4127	0,6845
<i>l_D</i>	0,883807	2,20541	0,4007	0,6931
<i>l_U</i>	-0,568813	1,31212	-0,4335	0,6695
<i>yhat^2</i>	0,0830093	0,915904	0,09063	0,9287

При этом достаточно интересный результат получается в случае, если допустить мультиколлинеарность в модели множественной регрессии и использовать все переменные, представленные в таблице 1, с сохранением коррекции разброса X–Y. В качестве зависимой переменной также

выступает натуральный логарифм уровня проникновения фрилансинга. Модель построена с учетом робастных оценок стандартных ошибок (НС1). При этом $R^2 = 0,659649$, исправленный $R^2 = 0,183157$.

Таблица 8 – Модель множественной регрессии 2а (МНК), включающая все переменные
Table 8 – Model 2a LSM including all variables

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение	
<i>const</i>	0,929388	4,40748	0,2109	0,8372	
<i>l_BA</i>	0,0635393	0,474027	0,1340	0,8960	
<i>l_U</i>	-0,510399	0,406460	-1,256	0,2378	
<i>Asm</i>	-3,03049	1,86000	-1,629	0,1343	
<i>URB</i>	2,10231	1,70391	1,234	0,2455	
<i>l_RD</i>	-0,413941	0,622420	-0,6651	0,5211	
<i>l_D</i>	0,680298	0,501805	1,356	0,2050	
<i>l_L</i>	-1,23296	0,919392	-1,341	0,2096	
<i>l_Tp</i>	-0,000441430	0,707173	-0,0006242	0,9995	
<i>l_GDPc</i>	2,39123	1,12111	2,133	0,0587	*
<i>IG</i>	0,172634	14,5046	0,01190	0,9907	
<i>Hdi</i>	-2,39694	4,63190	-0,5175	0,6161	
<i>P</i>	0,907888	3,45521	0,2628	0,7981	
<i>NI</i>	0,896324	1,10981	0,8076	0,4381	
<i>ICT</i>	-0,898426	4,56930	-0,1966	0,8481	

Среднее зав. Перемен	-1,589531	Ст. Откл. Зав. Перемен	0,914013
Сумма кв. Остатков	6,824070	Ст. Ошибка модели	0,826079
R-квадрат	0,659649	Испр. R-квадрат	0,183157
F(14, 10)	2,487887	P-значение (F)	0,076055
Лог. Правдоподобие	-19,24322	Крит. Акаике	68,48643
Крит. Шварца	86,76957	Крит. Хеннана-Куинна	73,55740

Результаты Модели 2а МНК демонстрируют наличие одной значимой переменной на 10%-ном уровне – ВВП на душу населения. *Исправленный* $R^2 = 0,183157$, что указывает на проблему спецификации модели, поэтому произведен отбор переменных с высокими р-значениями для дальнейшего последовательного исключения из модели с отслеживанием изменения значения *исправленного* R^2 : натуральный логарифм индекса деловой активности (*l_BA*) (P-значение = 0,8960), натуральный логарифм индекса времени в пути на дорогах

(*l_Tp*) (P-значение = 0,9995), доля ИТ-отрасли в ВВП страны (*IG*) (P-значение = 0,9907), индекс человеческого развития (*Hdi*) (P-значение = 0,6161), уровень процветания (*P*) (P-значение = 0,7981), индекс развития ИКТ (*ICT*) (P-значение = 0,8481).

После исключения из модели переменных, чьи *p-значения* $> 0,7$, была построена очередная модель с исключением 5 наблюдений из-за пропущенных или неполных значений (таблица 9) и также с учетом робастных оценок стандартных ошибок.

Таблица 9 – Модель множественной регрессии 2б (МНК) с исключенными незначимыми переменными
Table 9 – Model 2b LSM with non-significant variables excluded

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение	
<i>const</i>	-1,02347	1,05999	-0,9655	0,3478	
<i>l_U</i>	-0,421086	0,233361	-1,804	0,0889	*
<i>Asm</i>	-3,28691	1,25207	-2,625	0,0177	**

<i>URB</i>	1,85632	0,830338	2,236	0,0391	**
<i>l_RD</i>	-0,394126	0,195267	-2,018	0,0596	*
<i>l_D</i>	0,727882	0,276559	2,632	0,0175	**
<i>l_L</i>	-1,42521	0,452853	-3,147	0,0059	***
<i>l_GDPc</i>	2,21826	0,521295	4,255	0,0005	***
<i>NI</i>	0,902096	0,320047	2,819	0,0118	**

Среднее зав. Перемен	-1,591357	Ст. Откл. Зав. Перемен	0,895595
Сумма кв. Остатков	7,335665	Ст. Ошибка модели	0,656894
R-квадрат	0,634172	Испр. R-квадрат	0,462018
F (8, 17)	6,089880	P-значение (F)	0,000888
Лог. Правдоподобие	-20,44287	Крит. Акаике	58,88575
Крит. Шварца	70,20861	Крит. Хеннана-Куинна	62,14632

Уравнение множественной регрессии с допущением мультиколлинеарности:

$$\begin{aligned} \ln Fp = & -1,02347 - 0,421086 \cdot \ln U - 3,28691 \cdot A Sm + 1,85632 \cdot URB \\ & (1,05999) \quad (0,233361) \quad (1,25207) \quad (0,830338) \\ & - 0,394126 \cdot \ln RD + 0,727882 \cdot \ln D - 1,42521 \cdot \ln L + 2,21826 \cdot \ln GDPc \\ & (0,195267) \quad (0,276559) \quad (0,452853) \quad (0,521295) \\ & + 0,902096 \cdot NI. \\ & (0,320047) \end{aligned}$$

Исключение незначимых переменных улучшило спецификацию модели, так как *исправленный* R^2 увеличился на 0,278861 и составил 0,462018, при этом R^2 снизился незначительно. Обнаружились значимые переменные: индекс качества жизни (L) (P-значение = 0,0059 < 0,01) и ВВП на душу населения ($GDPc$) (P-значение = 0,0005 < 0,01) на 1%-ном уровне; средняя заработная плата (в долл.) (Asm) (P-значение = 0,0177 < 0,05), уровень урбанизации (URB) (P-значение = 0,0391 < 0,05), уровень цифровизации государственных институтов (D) (P-значение = 0,0175 < 0,05) и глобальный индекс сетевого взаимодействия (NI) (P-значение = 0,0118 < 0,05) на 5%-ном уровне, уровень безработицы (U) (P-значение = 0,0889 < 0,1) и уровень расходов страны на НИОКР (RD) (P-значение = 0,0596 < 0,1) на 10%-ном уровне. Анализ коэффициентов регрессоров позволяет сделать следующие выводы:

1) обнаружена отрицательная показательная зависимость между уровнем проникновения фрилансинга и качеством жизни (при увеличении качества жизни средняя численность фрилансеров в компании снижается);

2) обнаружена положительная показательная зависимость между уровнем проникновения фрилансинга и ВВП на душу населения (рост экономической активности населения способствует увеличению средней численности фрилансеров в организации);

3) отрицательная экспоненциальная зависимость обнаружена между средней заработной

платой и уровнем проникновения фрилансинга (увеличение заработной платы снижает среднюю численность фрилансеров в компании);

4) положительная экспоненциальная зависимость обнаружена между уровнем урбанизации и средней численностью фрилансеров в организации (рост городов за счет притока сельского населения увеличивает среднюю численность фрилансеров в компании);

5) уровень цифровизации государственных институтов, глобальный индекс сетевого взаимодействия и уровень проникновения фрилансинга связаны положительной показательной зависимостью, как и в Модели 1 МНК;

6) уровень безработицы и уровень проникновения фрилансинга связаны отрицательной показательной зависимостью (чем выше уровень безработицы, тем ниже среднее количество фрилансеров в организации). Такая ситуация может наблюдаться в периоды рецессии или стагнации, сопровождаясь снижением уровня заработных плат и уровня жизни населения в целом;

7) отрицательная показательная зависимость обнаружена между уровнем расходов страны на НИОКР и уровнем проникновения фрилансинга (снижение расходов на исследования и разработки приводит к росту среднего числа занятых фрилансеров).

Проведение теста Бриша-Пэгана подтвердило гомоскедастичность ошибок (объясненная сумма квадратов = 6,9063; тестовая статистика:

$LM = 3,453156$, p -значение = P (Хи-квадрат (8) > 3,453156) = 0,902795 > 0,05) (таблица 10). При этом тест Уайта также указывает на отсутствие в модели гетероскедастичности (неисправленный

R -квадрат = 0,705993; тестовая статистика: $TR^2 = 18,355810$; p -значение = P (Хи-квадрат (16) > 18,355810) = 0,303477 > 0,05) (таблица 11).

Таблица 10 – Тест Бриша-Пэгана на гетероскедастичность (Модель 2б)

Table 10 – Brisch-Pagan test for heteroscedasticity (Model 2b)

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение	
<i>const</i>	-0,704828	1,72447	-0,4087	0,6878	
<i>l_U</i>	0,114016	0,323749	0,3522	0,7290	
<i>Asm</i>	-0,129155	1,89018	-0,06833	0,9463	
<i>URB</i>	0,379096	1,43670	0,2639	0,7951	
<i>l_RD</i>	0,295707	0,467786	0,6321	0,5357	
<i>l_D</i>	-0,705153	0,339064	-2,080	0,0530	*
<i>l_L</i>	0,386213	0,759195	0,5087	0,6175	
<i>l_GDPc</i>	-0,746754	0,792247	-0,9426	0,3591	
<i>NI</i>	1,26137	0,960287	1,314	0,2065	

Таблица 11 – Тест Вайта (White) на гетероскедастичность (Модель 2б)

Table 11 – White's Test for Heteroscedasticity (Model 2b)

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение	
<i>const</i>	-1,72037	1,30560	-1,318	0,2202	
<i>l_U</i>	0,150167	0,394347	0,3808	0,7122	
<i>Asm</i>	-0,861102	2,78244	-0,3095	0,7640	
<i>URB</i>	3,34397	3,65412	0,9151	0,3840	
<i>l_RD</i>	0,244428	0,476131	0,5134	0,6201	
<i>l_D</i>	0,627068	0,481970	1,301	0,2256	
<i>l_L</i>	-1,09777	0,573036	-1,916	0,0877	*
<i>l_GDPc</i>	-0,900196	0,505571	-1,781	0,1087	
<i>NI</i>	0,849397	1,40431	0,6049	0,5602	
<i>sq_l_U</i>	0,0858441	0,134664	0,6375	0,5397	
<i>sq_Asm</i>	0,711607	1,94467	0,3659	0,7229	
<i>sq_URB</i>	-1,96537	2,62168	-0,7497	0,4726	
<i>sq_l_RD</i>	0,0584978	0,147500	0,3966	0,7009	
<i>sq_l_D</i>	0,356725	0,213031	1,675	0,1284	
<i>sq_l_L</i>	-0,603052	0,360673	-1,672	0,1289	
<i>sq_l_GDPc</i>	-0,346690	0,244369	-1,419	0,1897	
<i>sq_NI</i>	-0,0872920	1,50390	-0,05804	0,9550	

Тест Рамсея указывает на корректность спецификации модели, так как p -значение = P (F

(1,16) > 0,404371) = 0,534 > 0,05, Тестовая статистика: $F = 0,404371$ (таблица 12).

Таблица 12 – Вспомогательная регрессия для теста Рамсея (Модель 2б)
Table 12 – Auxiliary regression for the Ramsey test (Model 2b)

	Коэффициент	Ст. Ошибка	t-статистика	P-значение
<i>const</i>	-1,32566	1,28925	-1,028	0,3191
<i>l_U</i>	-0,174809	0,447902	-0,3903	0,7015
<i>Asm</i>	-0,763518	4,18000	-0,1827	0,8574
<i>URB</i>	0,775419	1,97135	0,3933	0,6993
<i>l_RD</i>	-0,193023	0,453546	-0,4256	0,6761
<i>l_D</i>	0,175349	0,900282	0,1948	0,8480
<i>l_L</i>	-0,314101	1,82523	-0,1721	0,8655
<i>l_GDPc</i>	0,518459	2,72917	0,1900	0,8517
<i>NI</i>	0,368734	1,07186	0,3440	0,7353
<i>yhat^2</i>	-0,229275	0,360551	-0,6359	0,5338

Таким образом, удалось построить две модели, отражающие реальные и потенциальные факторы, влияющие на изменение спроса на фрилансеров со стороны организаций. Согласно результатам *первой модели (1)*, глобальный индекс сетевого взаимодействия и уровень цифровизации государственных институтов оказывают положительное влияние на изменение среднего количества фрилансеров в организации, причем сетевое взаимодействие – в большей степени, чем цифровизация. Результаты *второй модели (2а, 2б)* показывают также положительное влияние указанных выше детерминант, однако к ним потенциально могут присоединиться уровень урбанизации и размер валового внутреннего продукта на душу населения (при росте данных факторов уровень проникновения фрилансинга также увеличивается). Вместе с этим, при росте уровня безработицы, средней заработной платы, расходов страны на НИОКР и в целом качества жизни населения, среднее количество фрилансеров в организации снижается.

■ **ОБСУЖДЕНИЕ**

Регрессионный анализ факторов влияния на уровень проникновения фрилансинга в стране

Таблица 13 – Детерминанты роста спроса на фрилансеров со стороны организаций
Table 13 – Determinants of growth in demand for freelancers from organizations

Реальные факторы	Потенциальные факторы
Глобальный индекс сетевого взаимодействия	Уровень урбанизации
Уровень цифровизации государственных институтов	Уровень ВВП на душу населения

В качестве потенциальных детерминант роста спроса на услуги фрилансеров указан уровень урбанизации населения. В настоящее время 85%

позволил выявить реальные и потенциальные детерминанты роста спроса на фрилансеров (таблица 13). Например, глобальный индекс сетевого взаимодействия, отражающий размер инвестиций в ИКТ, а также скорость цифровой трансформации отраслей, в целом увеличивает спрос на фрилансеров в силу того, что наиболее популярные профессии среди фрилансинга сосредоточены в сфере информационных технологий (программист, разработчик, системный администратор, тестировщик, веб-дизайнер, копирайтер, контент-менеджер и т. п.) [16, с. 36]. Востребованность таких специалистов с усилением роли процессов, связанных с цифровизацией, резко увеличивается, поэтому спрос на фрилансеров в компаниях, внедряющих цифровые технологии, возрастает [17, с. 4; 18, с. 122]. Также положительное влияние на спрос временных работников оказывает уровень цифровизации государственных институтов, что может быть связано с упрощением налогового учета для самозанятых лиц, и на этом фоне повышения легитимности их трудовой деятельности, а также двустороннего доверия в социально-трудовых отношениях «работник–работодатель» [19, с. 299].

жителей России (103 млн чел.) являются интернет-пользователями²¹, при этом 75,5% из них проживают в городах, и только 24,5% в сельской

²¹ Интернет в России, ТАСС. – URL: <https://tass.ru/infographics/9797> (дата обращения: 5.09.2024).

местности, что подтверждает результаты исследования о повышении вероятности увеличения спроса на фрилансеров при росте урбанизации²² [20, с. 156]. С другой стороны, среди факторов роста выделяется уровень ВВП на душу населения, что связано с ростом доходов. По результатам исследования фриланс-платформы *A. Team* в 2023 году фрилансеры в большей степени удовлетворены своими условиями труда, чем штатные работники²³ [21, с. 16]. Доля фрилансеров, получающих доход только от своей деятельности, весь год, по данным Банка Америки, растет²⁴. Поэтому более выгодное положение временных работников в периоды экономического роста повышает спрос на их услуги со стороны организаций, пытающихся своевременно отвечать на вызовы внешнего мира, сохранить конкурентоспособность и масштабировать бизнес.

При этом удалось определить детерминанты снижения спроса на фрилансеров. Например, рост уровня безработицы в стране может стать следствием уменьшения среднего количества фрилансеров на одну организацию из-за сокращения избыточных кадров (внештатных работников) в первую очередь. С другой стороны, рост уровня средней заработной платы может быть интерпретирован в рамках данного исследования несколькими способами:

1) рост средней заработной платы может быть связан с расширением навыков и компетенций сотрудника вследствие получения дополнительного образования, что позволяет расширить должностные функции работника и избежать таких затратных для организации мероприятий, как поиск, подбор, отбор и адаптация временных сотрудников (фрилансеров);

2) в случае если рост средней заработной платы связан с мотивационной составляющей, то предполагается, что сотрудник может взять на себя больше функционала, что также исключает потребность в найме фрилансеров [22, с. 86].

Кроме того, рост расходов страны на НИОКР может также снижать количество фрилансеров в организации в силу развития и внедрения новых технологий, требующих постоянного контроля, мониторинга и управления на местах, что возможно осуществить только на основе штатного трудоустройства, а не временной, краткосрочной и удаленной работы на основе фрилансинга. В силу того, что фрилансинг часто связывают с дополнительным источником дохода при наличии основного места работы (штатного трудоустройства), рост качества жизни, то есть улучшение

условий безопасности, наличие доступных (ниже среднего) цен на товары и услуги для населения, хорошая транспортная доступность и экология, рост качества и доступности услуг здравоохранения, должны привести к снижению потребности в поиске дополнительного заработка, подработках в качестве фрилансера, что отражается в сокращении их количества в организации.

При увеличении спроса на фрилансеров в организации происходит увеличение количества потенциально незащищенных Трудовым Кодексом Российской Федерации работников, так как организациям выгодно не предоставлять социальных гарантий временным работникам с целью избежать повышения расходов на фонд оплаты труда, поэтому чаще всего с ними заключаются не краткосрочные трудовые договоры, а договоры гражданско-правового характера. В настоящее время фрилансерам и организациям предоставляется свобода выбора вариантов оформления трудовых или гражданско-правовых отношений между работником и работодателем при обоюдном согласии сторон. При этом целью современной мировой и отечественной политики является увеличение уровня защищенности работников в части предоставления полного объема социальных гарантий, предусмотренных законодательством [23, с. 215]. Поэтому предлагается ориентироваться на изменение выявленных показателей с целью прогноза роста/снижения количества незащищенных Трудовым Кодексом Российской Федерации работников для выработки своевременных мер государственной поддержки временных сотрудников, так как с увеличением их численности повышается вероятность возникновения неразрешенных трудовых споров, как следствие растет нагрузка на судебные органы власти, возрастает уровень нездоровой атмосферы в трудовых коллективах, снижается производительность и эффективность труда и т. п. [24, с. 85].

В качестве направлений будущих исследований в рамках фриланс-рынка на основе результатов настоящей работы планируется разработка интегрального индекса потенциала развития гиганомики для возможности сравнительной оценки развития нестандартных форм занятости в разных странах мира и возможности прогнозирования уровня развития фриланс-рынка на основе выявленных факторов, оказывающих влияние на изменение его динамики, с целью достижения баланса между уровнем спроса на труд фрилансеров и уровнем предложения их услуг на рынке труда.

²² Цифровые технологии в России 2024. – URL: <https://up-advert.ru/blog/statistika-polzovatelej-interneta-v-rossii> (дата обращения: 5.09.2024).

²³ A. Team. Freelancers Are Happier With Their Pay Than Everyone Else. – URL: <https://www.a.team/mission/freelance-workers-are-happier-than-everyone-else> (дата обращения: 11.09.2024).

²⁴ Bank of America internal data. – URL: <https://institute.bankofamerica.com/content/dam/economic-insights/consumer-morsel-gig-economy-is-up.pdf> (дата обращения: 4.09.2024).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Лapidус Л. В., Полякова Ю. М. Гигономика: новые возможности для цифровой трансформации бизнеса в условиях высокой турбулентности цифровой среды // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 5. С. 23–46. DOI 10.52180/2073-6487_2022_5_23_46. EDN LXIBID.
2. Alvarez De La Vega, Juan, Marta Cecchinato, John Rooksby (2021). “Why lose control?” A Study of Freelancers’ Experiences with Gig Economy Platforms // Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Yokohama, Japan, May. 455. P. 1–14. DOI <https://doi.org/10.1145/3411764.3445305>.
3. Akhmaeva L. G. (2024). Promotion of freelance services in the digital environment // Digital sociology. 7(1). P. 41–47. DOI 10.26425/2658-347X-2024-7-1-41-47. EDN CLEGPD.
4. Ke, T. T., Zhu, Yu. (2021). Cheap Talk on Freelance Platforms // Management Science. 67: 5901-20. P. 45. DOI <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3371935>.
5. Wagner, G., Prester, Ju., Pare G. (2021). Exploring the boundaries and processes of digital platforms for knowledge work: A review of information systems research // The Journal of Strategic Information Systems. 30: 101694. P. 47. DOI 10.1016/j.jsis.2021.101694.
6. Holtz, D. M., Scult, L., Suri, S. (2022) How Much Do Platform Workers Value Reviews? An Experimental Method. Paper presented at the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, New Orleans, LA, USA, April 28. P. 1–11. DOI 10.1145/3491102.3501900.
7. Полякова Ю. М. Макроэкономические условия развития краудсорсинга: модель множественной регрессии // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10 (ч. 3) (75-3). С. 809–811. EDN WXMFSJ.
8. Шевчук А. В., Красильникова А. В. Влияние нестандартных трудовых графиков на баланс между работой и жизнью (по данным европейского социального исследования в России) // Журнал исследований социальной политики. 2019. Т. 17, № 2. С. 223–236. DOI 10.17323/727-0634-2019-17-2-223-236. EDN SMVOOJ.
9. Абдрейсова Д. Ж., Байтенизов Д. Т., Азатбек Т. А., Валиева С. Н. Факторы развития рынка фриланс-услуг // Экономика: стратегия и практика. 2021. 16 (4). С. 188–207. DOI 10.51176/1997-9967-2021-4-188-207. EDN EFHCHJ.
10. Gupta, V., Fernandez-Creuet J. M., Gupta Ch., Hanne T. (2020) Freelancing models for fostering innovation and problem solving in software startups: An empirical comparative study // Sustainability. 12 (23), 10106. DOI 10.3390/su122310106.
11. Jie, R., Raghupathi, V., Raghupathi, W. (2023). Exploring Influential Factors in Hiring Freelancers in Online Labor Platforms: An Empirical Study // Economies. 11 (3), p. 80. DOI 10.3390/economies11030080. EDN GHNORT.
12. Тагаров Б. Ж. Факторы развития рынка фриланса в информационной экономике // Креативная экономика. 2018. Т. 12, № 10. С. 1703–1714. DOI 10.18334/ce.12.10.39450. EDN YOFFWP.
13. Стребков Д. О., Шевчук А. В., Спирина М. О. Самостоятельная занятость на рынке удаленной работы: распространение инновационной трудовой практики // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2016. № 6 (136). С. 88–105. DOI 10.14515/monitoring.2016.6.06. EDN YORVML.
14. Dunn, M., Fabian, S., Sawyer, S., Munoz, I., Raheja, R., Vaccaro, G., Lehdonvirta, V. (2020). When Motivation Becomes Desperation: Online Freelancing during the COVID-19 Pandemic. Available online: <https://osf.io/preprints/socarxiv/67ptf/>. P. 1–32. DOI 10.31235/osf.io/67ptf.
15. Burke, A., Cowling, M. (2020). The relationship between freelance workforce intensity, business performance and job creation // Small Business Economics. 55 (2), P. 399–413. DOI 10.1007/s11187-019-00241-x. EDN WNUJEX.
16. Полякова Ю. М. Гигономика в приоритетных отраслях и сферах экономики: спрос на фрилансеров и краудсорсеров // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 2. С. 33–42. DOI 10.25198/2077-7175-2024-2-33. EDN FZGXXK.
17. Дрокина К. В. Факторы, влияющие на развитие рынка фриланса в России // Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2021. № 3. С. 1–6. DOI 10.51691/2500-3666_2021_3_8. EDN NTZWYE.
18. Мрачковский А. Е., Телятникова Т. В., Абдрейсова Д. Ж. Особенности развития и применения фриланса в современных условиях // Экономика труда. 2023. Том 10, № 1. С. 121–134. DOI 10.18334/et.10.1.116985. EDN ZGZWUK.
19. Чечулина М. Ю. Фриланс как развивающаяся форма модернизации экономической активности // Экономика труда. 2016. Т. 3, № 3. С. 293–306. DOI 10.18334/et.3.3.36892. EDN XHGNDH.
20. Луданик М. В., Решетова Е. И. Удаленная работа как возможность формирования занятости в условиях неравномерного распределения плотности населения // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 1. С. 148–167. DOI 10.38050/01300105202117. EDN RTRMSM.

21. Hudec, I., Tominc, P., Sirec, K. (2021). The Human Capital of the Freelancers and Their Satisfaction with the Quality of Life // Sustainability. 13. 11490. DOI 10.3390/su132011490.
22. Стребков Д. О., Шевчук А. В. Трудовые траектории самозанятых профессионалов (фрилансеров) // Мир России. 2015. Т. 24, № 1. С. 72–100. EDN TLOJZV.
23. Золотина О. А., Черных Е. А. Качество занятости на цифровых платформах труда: подходы к измерению и оценки по странам БРИКС // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20, № 2. С. 211–227. DOI 10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227. EDN GXKABK.
24. Zolotina O., Razumova T., Sotnikov Ya. Et al. Digital transformation of high-performing teams // Population and Economics. 2023. Vol. 7, № 2. P. 60–93. DOI 10.3897/popecon.7.e98911. EDN HSOYZI.

REFERENCES

1. Lapidus, L. V., Polyakova, Yu. M. (2022) Gig economy: the new opportunities for business digital transformation under high turbulent digital environment. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk (The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences)*, 5, pp. 23–46. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_5_23_46. <https://www.elibrary.ru/lxibid>.
2. Alvarez De La Vega, J., Cecchinato, M., Rooksby, J. (2021) «Why Lose Control»? A Study of Freelancers' Experiences with Gig Economy Platforms. *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Yokohama, Japan, May*, 455, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1145/3411764.3445305>.
3. Akhmaeva, L. G. (2024) Promotion of freelance services in the digital environment. *Digital sociology*, 7 (1), pp. 41–47. <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2024-7-1-41-47>. <https://www.elibrary.ru/clegpd>.
4. Ke, T. Tony, Zhu, Yu. (2021) Cheap Talk on Freelance Platforms. *Management Science*, 67: 5901–20, 45 p. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3371935>.
5. Wagner, G., Prester, Ju., Pare, G. (2021) Exploring the Boundaries and Processes of Digital Knowledge Platforms: A Review of Information Systems Research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30 (4), 101694. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101694>.
6. Holtz, D. M., Scult, L., Suri, S. (2022) How Much Do Platform Employees Value Feedback? An Experimental Method. *Paper presented at the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New Orleans, LA, USA, April 28, 71. <https://doi.org/10.1145/3491102.3501900>.
7. Polyakova, Yu. M. (2016) Macroeconomic conditions of the crowdsourcing development: multiple regression model. *Journal of economy and entrepreneurship*, 10-3 (75), pp. 809–811. <https://www.elibrary.ru/wxmfsj>.
8. Shevchuk, A. V., Krasilnikova, A. V. (2019) The impact of non-standard workschedules on the work-life balance: the case of the European social survey in Russia. *The Journal of social policy studies*, 17 (2), pp. 223–236. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2019-17-2-223-236>. <https://www.elibrary.ru/smvooj>.
9. Abdreisova, D. Zh., Baitenizov, D. T., Azatbek, T. A., Valieva, S. N. (2021) Freelance market development factors. *Economics: the strategy and practice*, 16 (4), pp. 188–207. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2021-4-188-207>. <https://www.elibrary.ru/efhchj>.
10. Gupta, V., Fernandez-Creuet, J. M., Gupta Ch., Hanne, T. (2020). Freelancing Models for Fostering Innovation and Problem Solving in Software Startups: An Empirical Comparative Study. *Sustainability*, 12 (23), 10106. <https://doi.org/10.3390/su122310106>.
11. Tse, R., Raghupati, V., Raghupati, V. (2023) Exploring the Influencing Factors of Freelance Hiring on Online Labor Platforms: An Empirical Study. *Economies*, 11 (3), 80. <https://doi.org/10.3390/economy11030080>. <https://www.elibrary.ru/ghnort>.
12. Tagarov, B. Zh. (2018) Factors of development of the market of freelance in information economy. *Creative Economy*, 12 (10), pp 1703–1714. <https://doi.org/10.18334/ce.12.10.39450>. <https://www.elibrary.ru/yoffwp>.
13. Strebkov, D. O., Shevchuk, A. V., Spirina, M. O. (2016) Self-employment in the remote work market: diffusion of innovative labor practice. *The monitoring of public opinion: economic and social changes journal*, 6 (136), pp. 88–105. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2016.6.06>. <https://www.elibrary.ru/yorvml>.
14. Dunn, M., Fabian, S., Sawyer, S., Munoz, I., Raheja, R., Vaccaro, G., Lehdonvirta, V. (2020) When Motivation Becomes Desperation: Online Freelancing During the COVID-19 Pandemic, pp. 1–32. <https://doi.org/10.31235/osf.io/67ptf>.
15. Burke, A., Cowling, M. (2020) The Relationship between Freelance Labor Intensity, Business Performance, and Job Creation. *Small Business Economics*, 55 (2), pp. 399–413. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00241-x>.
16. Polyakova, Yu. M. (2024) Gigonomy in priority industries and fields of the economy: demand for freelancers and crowdsourcers. *Intelligence. Innovations. Investments*, (2), pp. 33–42. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2024-2-33>.

17. Drokina, K. V. (2021) Factors influencing the development of the freelance market in Russia. *Vector economy*, (3), pp. 1–6. https://doi.org/10.51691/2500-3666_2021_3_8. <https://www.elibrary.ru/ntzwyw>.
18. Mrachkovsky, A. E., Telyatnikova, T. V., Abdreisova, D. Zh. (2023) Development and application of freelancing in modern conditions. *Russian journal of labor economics*, 10 (1), pp. 121–134. <https://doi.org/10.18334/et.10.1.116985>. <https://www.elibrary.ru/zgzwwk>.
19. Chechulina, M. Yu. (2016) Freelancing as a developing form of the economic activity modernization. *Russian journal of labor economics*, 3 (3), pp. 291–306. <https://doi.org/10.18334/et.3.3.36892>. <https://www.elibrary.ru/xhgndh>.
20. Ludanik, M. V., Reshetova, E. I. (2021) Remote work as a possibility of employment formation in conditions of unequal distribution of the population density. *Lomonosov economics journal. Seria 6, Ekonomika*, (1), pp. 148–167. <https://doi.org/10.38050/01300105202117>. <https://www.elibrary.ru/rtrmsm>.
21. Hudec, I., Tominc, P., Sirec, K. (2021) The Human Capital of the Freelancers and Their Satisfaction with the Quality of Life. *Sustainability*, (13), 11490. <https://doi.org/10.3390/su132011490>.
22. Strebkov, D. O., Shevchuk, A. V. (2015) Work trajectories of self-employed professionals. *Universe of Russia*, 24 (1), pp. 72–100. <https://www.elibrary.ru/tlojzv>.
23. Zolotina, O. A., Chernykh, E. A. (2024) Quality of employment on digital labor platforms: approaches to measurement and assessments for BRICS countries. *Living standards of the population in the regions of Russia*, 20 (2), pp. 211–227. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227. <https://www.elibrary.ru/gxkabk>.
24. Zolotina, O., Razumova, T., Sotnikov, Ya. et al. (2023) Digital transformation of high-performing teams. *Population and Economics*, 7 (2), pp. 60–93. <https://doi.org/10.3897/popecon.7.e98911>. <https://www.elibrary.ru/hsoyzi>.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

**PUBLIC ADMINISTRATION
and CIVIL SERVICE**

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ОБЗОР ОПЫТА КНР ДЛЯ РОССИИ

Е. А. Капогузов^а, В. А. Гордеев^а, Л. Таньцунь^а

^а Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова
(Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В статье проведен систематический обзор академической литературы, осуществлена характеристика инструментов государственной поддержки промышленных секторов КНР. Целью статьи является выявление на основе обзора литературы инструментов действующей промышленной политики Китая и анализ возможностей их применения в реализации промышленной политики в России с целью обеспечения технологического суверенитета. Задачи публикации: анализ релевантной литературы; выявление значимых для промышленной политики Китая параметров; выявление возможностей и ограничений применения китайского опыта в России.

Материалы и методы. Методология исследования включает сравнительный анализ и сопоставление результатов научных исследований, их обобщение и синтез в соответствии с учетом международных рекомендаций PRISMA. В ходе анализа проведено сравнение методологии и результатов исследований инструментов государственной поддержки в Китае, в частности на основе сравнения широкого спектра литературы на русском, английском и китайском языках. Особое внимание уделено сравнению позиций, сформулированных в статьях Агийона и соавторов и Бикенбаха и соавторов, в частности, как по анализу применяемых в Китае инструментов, так и международного контекста их использования. Информационной базой послужили академические публикации по теме исследования.

Результаты. Применение китайских инструментов государственной поддержки в России возможно, но требует адаптации к национальным условиям. Среди наиболее применимых инструментов: тарифная политика, льготное кредитование, экспортное субсидирование и валютное регулирование.

Обсуждение. Для эффективного импортозамещения и роста несырьевого экспорта необходимо расширить скрытые субсидии, снизить издержки промышленных предприятий за счет льготных тарифов на ресурсы, усилить систему льготного кредитования и государственной поддержки экспорта. Также важно развивать государственные промышленные холдинги, которые смогут поддерживать стратегические отрасли и формировать внутренний спрос на отечественные инновации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Субсидии, промышленная политика, Китай, экономический суверенитет, технологический суверенитет.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено при поддержке Российского научного фонда, проект № 24-28-00711 «Институционализация технологического суверенитета РФ в контексте научно-технического взаимодействия со странами БРИКС».

ВКЛАД АВТОРОВ

Капогузов Е. А. формировал концепцию исследования, производил обзор литературы, формировал выводы и заключение.

Гордеев В. А. проводил сравнение двух центральных научных работ, формировал выводы по результатам исследования.

Таньцунь Л. участвовал в поиске и изучении научных статей китайских авторов, написанных на китайском языке.

© Е. А. Капогузов, В. А. Гордеев, Л. Таньцунь

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Капогузов Е. А., Гордеев В. А., Таньцуань Л. Государственная поддержка как фактор повышения конкурентоспособности предприятий: обзор опыта КНР для России // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 127–142. EDN RNTVZI.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Капогузов Евгений Алексеевич – доктор экономических наук; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (119991, Россия, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46) – профессор кафедры государственной политики, заведующий учебно-научной лабораторией изучения экономик стран БРИКС; egenk@mail.ru. SPIN 5106-7554, ORCID 0000-0001-8083-5654.

Гордеев Вадим Алексеевич – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (119991, Россия, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46) – инженер учебно-научной лаборатории изучения экономик стран БРИКС; vadim.gordeyev@gmail.com. ORCID 0009-0009-5826-3886.

Таньцуань Лю – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (119991, Россия, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46) – научный сотрудник лаборатории институционального анализа экономического факультета МГУ; andrelyu@icloud.com. SPIN 1578-4002, ORCID 0009-0005-9331-8062.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 15.03.2025; рецензия получена: 04.06.2025; принята к публикации: 15.08.2025.

REVIEW ARTICLE

GOVERNMENT SUPPORT AS AN ENTERPRISES COMPETITIVENESS INCREASING FACTOR: THE EXPERIENCE OF CHINA FOR RUSSIA

E. A. Kapoguzov^a, V. A. Gordeev^a, L. Tianquan^a

^a Lomonosov Moscow State University
(Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. This article presents a systematic review of academic literature and characterizes the instruments of state support for industrial sectors in China. The aim of the article is to identify the instruments of China's current industrial policy based on the literature review and to analyze the possibilities of applying them in Russia's industrial policy to ensure technological sovereignty. The objectives include analyzing relevant literature, identifying significant features of China's industrial policy, and assessing the possibilities and limitations of applying Chinese experience in Russia.

Materials and Methods. The research methodology includes comparative analysis and synthesis of scientific studies according to international PRISMA guidelines. The analysis compares methodologies and results of researches of state support tools in China based on extensive literature in Russian, English, and Chinese. Particular attention is paid to comparing the positions formulated by Aghion et al. and Bickenbach et al., both regarding the analysis of instruments applied in China and the international context of their use. The information base consists of academic publications on the research topic.

Results. Application of Chinese state support instruments in Russia is possible but requires adaptation to national conditions. The most popular applicable instruments are tariff policy, reduced-rate lending, export subsidies, and currency regulation.

Discussion. For effective import substitution and growth of non-commodity exports it is necessary to expand hidden subsidies, reduce industrial enterprises' costs via preferential resource tariffs, develop reduced-rate lending and state export support. It is also important to develop state industrial holdings capable of supporting strategic sectors and creating internal demand for domestic innovations.

KEYWORDS

Subsidies, industrial policy, China, economic sovereignty, technological sovereignty.

ACKNOWLEDGEMENTS

This work is supported by the Russian Science Foundation (project No 24-28-00711, "Institutionalization of the technological sovereignty of the Russian Federation in the context of scientific and technical cooperation with the BRICS countries").

FOR CITATION

Kapoguzov, E. A., Gordeev, V. A., Tianquan, L. Government support as an enterprises competitiveness increasing factor: the experience of China for Russia. *Management Issues*, 19 (3), 127–142. <https://elibrary.ru/rntvzi>.

AUTHOR'S INFORMATION

Evgenii A. Kapoguzov – Doctor of Economics; Lomonosov Moscow State University (119991, Russia, Moscow, Leninskiye Gory, 1, bldg. 46) – *Professor of the Department of State Policy, Head of the Educational and Scientific Laboratory for the Study of the Economies of BRICS Countries*; egenk@mail.ru. SPIN 5106-7554, ORCID 0000-0001-8083-5654.

Vadim A. Gordeev – Lomonosov Moscow State University (119991, Russia, Moscow, Leninskiye Gory, 1, bldg. 46) – *Engineer of the Educational and Scientific Laboratory for the Study of the Economies of BRICS Countries*; vadim.gordeyev@gmail.com. ORCID 0009-0009-5826-3886.

Liu Tianquan – Lomonosov Moscow State University (119991, Russia, Moscow, Leninskiye Gory, 1, bldg. 46) – *Research Associate of the Laboratory of Institutional Analysis, Faculty of Economics, MSU*; andrelyu@icloud.com. SPIN 1578-4002, ORCID 0009-0005-9331-8062.

The authors declare interest conflict lack.

The article was submitted: 15.03.2025; reviewed: 04.06.2025; accepted for publication: 15.08.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

В Российской Федерации ряд отраслей промышленности, таких как тяжелое машиностроение, достигли значительного технологического суверенитета и уровня локализации. Для системной и долгосрочной защиты достигнутого суверенитета промышленности, а также для дальнейшего его укрепления и развития целесообразно обеспечить выравнивание условий конкуренции (в первую очередь, в части государственной поддержки) локализованных в Российской Федерации производителей с основными зарубежными конкурентами, использующими целый ряд мер государственной поддержки при выходе на зарубежные рынки. Без этого российский экспорт будет склонен выбирать модель глубокой локализации вне Российской Федерации (примером является ПАО «Норильский никель» с доступом к более дешевым местным или китайским ресурсам и компонентам¹), что снизит налоговые и другие государственные доходы для Российской Федерации.

Сегодня, с учетом накладываемых на Российскую Федерацию санкций, ограничивающих импорт большого количества важных для экономики страны товаров [1; 2], география официальных² импортных поставщиков высокотехнологичной продукции сократилась и фактически сводится к одному Китаю [3; 4]. В том числе растет доля китайских комплектующих в закупках российских машиностроителей. Такая зависимость дает китайским производителям дополнительные рычаги давления на российских производителей и новые возможности для расширения экспорта своей продукции на российский рынок.

Позиция конкурентов усиливается еще и тем, что они ведут бизнес в других экономических условиях (в частности, в Китае, несмотря на нормы ВТО, существует активная практика поддержки через субсидирование [5]), так как на условия ведения бизнеса в России оказывают высокое влияние санкционные ограничения, приводящие к негативным последствиям:

- удорожанию безальтернативных импортных комплектующих с учетом измененной логистики;
- удорожанию доступа к станкам и оборудованию в условиях ограничений;
- невозможности стабильно эксплуатировать в РФ часть необходимого оборудования в принципе;
- высокой стоимости финансирования оборотного капитала и инвестиций, что на фоне длинного производственного цикла и удлинившихся логистических цепочек приводит к высоким процентным расходам.

Другой важный фактор конкурентного преимущества – системное государственное субсидирование затрат китайских компаний [6]. Логика такой государственной политики поддержки: на субсидии затрачивается только часть средств, получаемых от налогов и отчислений поддерживаемого бизнеса, который успешно существует и развивается благодаря поддержке.

Совокупность этих факторов создает преимущество китайского продукта в ценовой конкуренции. В частности, тендеры на железнодорожную продукцию в странах СНГ показывают «ценовой разрыв» между продукцией российских и китайских производителей – около 20–30%

¹ Потанин сообщил о планах перенести мощности Медного завода в Китай. – URL <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/662632909a79470669937398> (дата обращения: 28.03.2025).

² Речь в данном случае не идет о поставках высокотехнологичной продукции из «недружественных стран» в рамках «параллельного импорта».

в пользу китайской продукции (по данным тендеров в 2020–2022 гг. в странах СНГ). Такой разрыв в цене непреодолим для российских игроков с операционной рентабельностью около 10%.

С такими возможностями китайские производители способны занимать российский рынок как своей конечной продукцией, так и своими комплектующими для крупноузловой сборки на территории Российской Федерации. В таком сценарии даже уже достигнутые компетенции и суверенитет будут потеряны, экспортный потенциал существенно снизится, радикально сократятся занятость и отчисления государству в РФ.

В сложившихся условиях нужна доработка механизмов регулирования рынков: необходима доработка как инструментов защиты внутреннего рынка (повышение требований к локализации), так и новая логика государственной промышленной политики. Возможным вариантом может стать доработка инструментов защиты внутреннего рынка, которая позволит замедлить переход на сборочную модель с дешевой импортной комплектацией и сохранит хотя бы временно достигнутый технологический суверенитет на локальном рынке, в частности в сфере макротехнологий [7].

В отличие от государственных компаний, ряд частных ключевых игроков в транспортном, энергетическом и горнодобывающем машиностроении сегодня не охвачен системными отраслевыми программами поддержки, несмотря на то, что государство делает многое для решения в этих секторах отдельных задач по снижению импортозависимости и локализации комплектующих. Для этих секторов вопрос совершенствования промышленной политики стоит особенно остро.

В данном контексте целью статьи является выявление на основе обзора литературы инструментов действующей промышленной политики Китая и анализ возможностей их применения в реализации промышленной политики в России с целью обеспечения технологического суверенитета. Соответственно задачами исследования являются: 1) анализ релевантной литературы; 2) выявление значимых для промышленной политики Китая параметров; 3) выявление возможностей и ограничений применения китайского опыта в России.

■ МЕТОДОЛОГИЯ

В исследовании используется метод сравнения и сопоставления результатов научных работ. Реализован систематический подход к анализу данных и выводов из нескольких источников для выявления сходств, различий, обобщений и потенциальных причин расхождений.

Сравнительный анализ в качестве основы методологии был выбран, так как он позволяет формировать комплексное представление

об исследуемой теме, выявлять закономерности и направлять дальнейшие исследования. Особенно актуален сравнительный анализ в случае наличия противоречивых результатов исследований схожих явлений.

В исследовании был использован систематический подход к анализу научных источников для обеспечения прозрачности и воспроизводимости анализа, что особенно важно при сравнении и сопоставлении результатов исследований по теме государственной поддержки и конкурентоспособности предприятий.

Для выявления релевантных публикаций была разработана многоступенчатая поисковая стратегия, включающая поиск в основных российских и международных базах данных: *eLibrary.ru*, «КиберЛенинка», *Web of Science*, *Scopus* и *Google Scholar*. Поисковые запросы формировались с использованием ключевых слов и фраз, отражающих основные темы исследования: «государственная поддержка», «конкурентоспособность предприятий», «импортозамещение», «опыт Китая», «промышленная политика». Для повышения полноты поиска применялись логические операторы AND, OR, а также синонимы и варианты написания терминов на русском и английском языках. Дополнительно проводился ручной поиск в библиографиях ключевых статей и экспертные консультации для выявления публикаций, не индексируемых в базах данных.

Критерии включения источников в исследование были сформулированы с целью обеспечения релевантности и качества источников:

- эмпирические и теоретические исследования, посвящённые механизмам государственной поддержки и их влиянию на конкурентоспособность промышленных предприятий;
 - публикации, описывающие опыт КНР с возможностью адаптации к российскому контексту;
 - статьи, опубликованные в период с 2010 по 2024 год;
 - публикации на русском и английском языках;
 - рецензируемые научные журналы и официальные отчёты, а также аналитические отчеты, доклады и материалы исследовательских центров.
- Критерии исключения предусматривали:

- исследования, не относящиеся к тематике государственной поддержки или конкурентоспособности;
- обзоры, метаанализы, протоколы исследований и тезисы конференций без полнотекстового доступа;
- работы, посвященные исключительно биологическим, медицинским или лабораторным экспериментам без экономического контекста;
- публикации с недостаточным уровнем методологической прозрачности и отсутствием рецензирования.

Отбор источников осуществлялся в несколько этапов. На первом этапе проводился скрининг по названиям и аннотациям, исключая явно нерелевантные работы. На втором этапе осуществлялся детальный анализ полнотекстовых версий с оценкой соответствия критериям включения.

Проводилась экспертная оценка методологической строгости, прозрачности описания методов и обоснованности выводов. Риск предвзятости учитывался при синтезе данных. Например, использовалось 3 рецензента для снижения субъективности при отборе и анализе данных, а также проводилось систематическое сопоставление и сравнение данных из разных источников для выявления несоответствий и искажений. Это позволило выделить наиболее надёжные и обоснованные результаты для формирования рекомендаций. Для этих целей применялся качественный (описательный, нарративный) синтез данных, включая сравнение, обобщение и интерпретацию результатов исследований.

Применение такой методики обеспечило систематичность, объективность и полноту анализа научной литературы, что позволило сформировать комплексное и обоснованное представление о возможностях адаптации китайского опыта государственной поддержки для повышения конкурентоспособности российских предприятий.

В рамках сравнения исследований рассматриваются в первую очередь особенности методологии в части подхода к определению объема государственной поддержки, а также полученные с его помощью выводы и результаты.

Также принимается во внимание контекст исследований – временные и географические рамки.

В качестве дополнительных критериев отбора исследований, выбранных для наиболее детального рассмотрения, были также использованы: качество источников, репутация авторов (в части исследования Ф. Агийона [8]) и новизна (в части исследования Ф. Бикенбаха и соавторов³). В том числе такой подход был выбран с целью покрыть весь спектр взглядов на проблему (от классических до новаторских).

Были выбраны ключевые параметры для сопоставления – методика исследований (в первую очередь – в части используемых данных и подхода к их интерпретации), основные результаты (как количественные, так и качественные). Также рассматривались количественные данные, приводимые в исследованиях – они извлекались как из самих статей, так и из первоисточников, на которые эти статьи опирались (примеры показателей: объем субсидий, налоговых льгот, льготных кредитов, индекс Лернера).

Сравнение методологии позволяет оценить научную строгость и достоверность результатов. Сравнение результатов позволяет выявить совпадения и противоречия в выводах из разных исследований.

Для более структурированного сравнения были построены сравнительные таблицы по основным параметрам исследований – фокус исследования, контекст, инструменты, масштаб данных, методология, результаты, новизна и рекомендации.

В рамках оценки согласованности результатов рассмотрены основные причины различий – различия в методах, влияние контекста, разные допущения. Проведена интерпретация расхождений – различия в выборках, ограничения использованных методов.

На основе анализа выделены общие закономерности, а также уникальные или противоречивые выводы; определено, какие методы и соответствующие выводы можно считать более обоснованными. Также предложены подходы по совершенствованию методики для дальнейших исследований.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Значимость инструментов промышленной политики и то, как именно они применяются в формировании экономического роста, основанного на научно-технологическом прогрессе, трудно переоценить. Для поддержания устойчивого экономического роста необходимо наличие благоприятной институциональной среды, способствующей внедрению инновационных решений и формированию технологического пути развития [9].

Традиционные механизмы внедрения технологических новшеств в экономику включают либо разработку собственных технологий на основе фундаментальных научных достижений с последующей коммерциализацией, либо заимствование передовых решений. В последнем случае предполагается, что технологии выступают в качестве «глобального общественного блага» [10], и ограничения на их приобретение отсутствуют. В таких условиях возможно постепенное движение от догоняющей стратегии к опережающему развитию, что подтверждается примерами Южной Кореи и Китая [11; 12]. Даже США, стремясь укрепить национальный экономический и технологический суверенитет [13], в эпоху Байдена в значительной степени стали возвращаться к инструментам активной государственной промышленной политики [14], в частности, используя такой традиционный инструмент, как субсидии. При этом активная промышленная политика являлась существенным элементом развития ряда развивающихся стран, достигнувших успехов⁴.

³ Bickenbach F., Dohse D., Langhamme R., Liu W.-H. (2024). Foul play? On the scale and scope of industrial subsidies in China, Kiel Policy Brief, No. 173, Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel), Kiel.

⁴ Altenburg T. Industrial policy in developing countries: overview and lessons from seven country cases // Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn. Discussion Paper. 2011. №. 4. ISBN 978-3-88985-533-6.

Однако реалии последнего десятилетия требуют пересмотра этого подхода, поскольку необходимость обеспечения технологического суверенитета становится всё более актуальной. Он выступает неотъемлемой частью как экономической самостоятельности страны, так и её национальной безопасности. Согласно исследованию «Экономика научно-технологического прорыва и суверенитета», подготовленному Межведомственной рабочей группой по технологическому развитию при Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию, в России технологический прогресс в промышленности за последние 20 лет в значительной степени зависел от импорта высоких технологий. При этом, несмотря на развитие межгосударственной кооперации, в том числе на площадке БРИКС [15; 16], «возможности для развития за счет импорта технологий вследствие внешних ограничений снизились. Одновременно наблюдалась стагнация внутренних вложений в исследования и разработки по отношению к ВВП, а также сокращение числа научных работников. Всё это повышает риск технологического отставания национального научно-технологического комплекса»⁵. Причинами подобной ситуации могли стать неэффективность институтов развития и имитационный характер модернизационных процессов [17], в результате чего доля расходов на НИОКР в России на протяжении долгого времени оставалась на уровне около 1% ВВП.

Кардинальные изменения в сфере доступа к технологиям, произошедшие в 2022 году, поставили задачу достижения технологического суверенитета как одного из ключевых направлений национального развития. Это нашло отражение в Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Само понятие «технологический суверенитет» (ТС) возникло в 1970–1980-х годах [18]. По мнению Эдлера, технологический суверенитет предполагает способность государства или объединений стран разрабатывать и применять технологии, критически важные для их благосостояния, а также доступ к этим технологиям без зависимости от внешних поставщиков [19]. В свою очередь Креспи и его соавторы рассматривают технологический суверенитет как один из шести компонентов более широкой концепции экономического суверенитета [20].

Что же касается конкретных инструментов, способствующих достижению технологического

суверенитета, целесообразно рассмотреть промышленную политику как один из важнейших направлений стимулирования экономического и технологического суверенитета на государственном уровне. Уже отмечалась ее значимость для развития страны [21], и характер ее формирования в рамках современной парадигмы связан как с влиянием эндогенных политико-экономических факторов [22], так и логикой стоящих перед страной задач. Причем важность обновления промышленной политики в соответствии с требованиями «Индустрии 4.0» особенно высока для стран БРИКС в связи с тем, что многие из них были в недостаточной степени включены в глобальные цепочки создания стоимости, и расширение их участия в производстве и торговле «новыми технологиями» является одним из вызовов развития данных стран, в том числе России и Китая [23].

В работе *The new industrial policy: A chance for the BRICS countries* [24] рассматривается, как государства стремятся минимизировать зависимость от внешних технологий, развивая собственные инновационные экосистемы и стимулируя локальное производство критически важных компонентов. Особое внимание уделяется политике импортозамещения, созданию национальных технологических альянсов и стратегическим инвестициям в науку и образование.

Глобализация продолжает оказывать давление на национальные экономики, вынуждая страны находить баланс между открытостью и защитой технологических интересов. Но государства БРИКС используют совместные инициативы для снижения зависимости от западных технологических гигантов, одновременно сохраняя доступ к международным рынкам. При этом достижение технологического суверенитета во многом зависит от комплексного подхода, включающего также государственную поддержку и эффективное сотрудничество с частным сектором.

В работе «Особенности реализации промышленной политики в современной российской экономике» [25] рассматриваются особенности промышленного развития российской экономики в условиях глобализации, а также инструменты эффективной промышленной политики. На основе системного и исторического анализа выявляются преимущества и недостатки различных моделей промышленной политики, с акцентом на инновационное развитие и импортозамещение. Особое внимание уделяется трансформации роли государства в промышленной политике и необходимости его усиленного участия в формировании инновационной среды.

⁵ Клепач А. Н., Водоватов Л. Б., Белецкий Ю. В., Боровков А. И., Дасковский М. И., Дмитриева Е. А., Пономарев А. К., Тихонов Р. С., Шадрин А. Е. Экономика научно-технологического прорыва и суверенитета // Межведомственная рабочая группа по технологическому развитию при Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию. Институт исследований и экспертизы ВЭБ. Научный доклад, РУДН. 2024. С. 8.

Ряд статей отечественных авторов раскрывает особенности промышленной политики не только в России, но и в контексте Союзного государства. Например, в статье «От согласования к реализации: трансформация промышленной политики Союзного государства России и Беларуси» [26] исследуется процесс перехода от этапа согласования политик к их практической реализации, акцентируется внимание на механизмах и инструментах, способствующих эффективному сотрудничеству между Россией и Беларусью в промышленной сфере. В работе рассматриваются ключевые направления интеграции, такие как унификация нормативно-правовой базы, совместные инвестиционные проекты и развитие кооперационных связей между предприятиями двух стран. Особое внимание уделено анализу факторов, препятствующих успешной реализации совместных инициатив, включая бюрократические барьеры, различия в экономических моделях и внешнеполитические вызовы. Авторы предлагают рекомендации по преодолению этих препятствий, подчеркивая необходимость создания эффективных институтов управления и мониторинга, а также укрепления доверия между сторонами.

Ряд исследований в области промышленной политики подробно изучает роль инструментов государственной поддержки, таких как субсидии, через призму экономического роста и их влияния на конкурентную среду именно на примере Китая. Хотя китайский опыт реализации активной промышленной политики рассматривается с началом преобразований Дэн Сяо Пина в конце 1970-х, активная фаза ее реализации началась в 21 веке⁶ [31].

Одним из важнейших современных исследований в области промышленной политики считается работа *Industrial Policy and Competition* Филиппа Агийона и соавторов [8], которая посвящена вопросам влияния промышленной политики на конкуренцию, и базируется на данных по Китаю. В работе рассматривается, как государственные меры могут влиять на инновации и долгосрочный экономический рост.

Авторы обсуждают, как активное вмешательство государства в промышленность может помочь стимулировать экономический рост и инновации, особенно в условиях глобальной конкуренции и технологических изменений. Например, поддержка новых и перспективных отраслей может способствовать созданию конкурентных преимуществ для экономики.

Одна из важных тем статьи – сочетание государственной поддержки и активной конкуренции, и как это может быть полезным для экономики.

Агийон и др. утверждают, что, несмотря на потенциальные риски (например, чрезмерное вмешательство государства или поддержка неэффективных компаний), при правильной политике государство может создать условия для более здоровой конкуренции, которая в свою очередь будет способствовать инновациям и росту.

В статье *Red Ink: Estimating Chinese Industrial Policy Spending in Comparative Perspective* сотрудники Центра стратегических и международных исследований проводят количественный анализ расходов Китая на реализацию промышленной политики, сравнивая их с семью другими крупными экономиками: Бразилией, Францией, Германией, Японией, Южной Кореей, Тайванем и США⁷. Исследование охватывает различные инструменты государственной поддержки, включая прямые субсидии, налоговые льготы, кредиты по ставкам ниже рыночных и государственные инвестиционные фонды. Авторы также рассматривают историческую эволюцию промышленной политики в этих странах и анализируют развитие трех ключевых отраслей: алюминиевой промышленности, полупроводников и электрических транспортных средств. Результаты показывают, что Китай выделяет на промышленную политику значительные ресурсы, превосходя другие страны как по объему финансирования, так и по разнообразию используемых инструментов. В заключение обсуждаются политические последствия, подчеркивая необходимость повышения прозрачности и гармонизации отчетности о государственных расходах на промышленную политику.

В апреле 2024 года было опубликовано исследование Института мировой экономики в Киле, во многом основанное на результатах описанного выше исследования. Работа под названием *Foul Play? On the Scale and Scope of Industrial Subsidies in China* также рассматривает масштаб, структуру и последствия промышленных субсидий в Китае. Исследование носит более прикладной характер, в нем изучается влияние государственной поддержки на конкуренцию и международную торговлю – основное внимание уделено тому, как субсидии распределяются среди различных отраслей и фирм, а также их влиянию на конкурентоспособность.

Большая роль в исследовании отведена скрытым инструментам субсидирования промышленных компаний в Китае. Исследуется объем субсидий, предоставляемых промышленным предприятиям, и их распределение среди разных типов предприятий (государственных, частных, совместных). Анализируется, как субсидии

⁶ Heilmann S., Shih L. The Rise of Industrial Policy in China, 1978–2012 // Harvard-Yenching Institute Working Paper Series. 2013. P. 14–21.

⁷ DiPippo G., Mazzocco I., Kennedy S. Red Ink: Estimating Chinese Industrial Policy Spending in Comparative Perspective // Center for Strategic and International Studies (CSIS). 2022. – URL: <https://www.csis.org/analysis/red-ink-estimating-chinese-industrial-policy-spending-comparative-perspective> (дата обращения: 15.12.2024).

варьируются между секторами экономики, включая приоритетные отрасли, такие как высокотехнологическое производство.

Среди инструментов субсидирования рассматриваются налоговые льготы, прямые финансовые субсидии, льготные кредиты через государственные банки и тарифная защита. Также учитываются меры по поддержке экспорта, инфраструктурная поддержка, неявные льготы и преференции.

Особое внимание в статье уделяется влиянию китайской государственной поддержки на международные рынки и торговые отношения, включая возможные нарушения правил Всемирной торговой организации (ВТО). Подчеркивается проблема «нечестной конкуренции», когда субсидии дают несправедливые преимущества китайским компаниям на мировых рынках.

Также в рамках исследования была проведена работа по изучению научных статей китайских авторов, написанных на китайском языке. Были рассмотрены как статьи, обобщающие в целом реализуемую в Китае промышленную политику, так и рассматривающие результаты промышленной политики в контексте отдельных отраслей.

Статья, название которой можно перевести как «Китайская промышленность в процессе модернизации: логика развития, практические условия и политические ориентиры» [27] посвящена модернизации китайской промышленности и преодолению «ловушки среднего дохода». В методологии используется сравнительный анализ структурных преобразований промышленности в странах, успешно достигших высокого уровня дохода, и Китая. Авторы опираются на данные Всемирного банка, ОЭСР и национальной статистики, анализируя динамику промышленной структуры, инновационного потенциала и глобальных экономических тенденций.

Результаты исследования показывают, что Китай обладает уникальными преимуществами – развитой промышленной базой, высоким уровнем внутреннего спроса и растущими инвестициями в НИОКР. Однако сохраняются риски, связанные с технологическими барьерами, избыточными мощностями и геополитическими факторами. В выводах подчеркивается необходимость комплексной политики модернизации, включающей поддержку независимых инноваций, развитие высокотехнологических отраслей и стратегическое использование глобальных экономических изменений для укрепления конкурентоспособности китайской промышленности.

В статье «Политика зеленого финансирования, поведение фирм и асимметричная трансформация китайской промышленности» [28] представлен анализ влияния политики «зеленого» финансирования на трансформацию китайской

промышленности. В качестве методологии используется квазиестественный эксперимент с анализом данных промышленных предприятий Китая (2015–2022 гг.), основанный на пилотной политике Китая в области «зеленых» финансовых реформ и инноваций. Это позволяет исследовать влияние «зеленого» финансирования на промышленную трансформацию, сравнивая предприятия, подпадающие под действие политики, и те, которые остались вне её охвата, а также сопоставляя изменения в производительности предприятий до и после её введения в экспериментальных и контрольных группах.

Результаты исследования показывают асимметричный эффект: политика повышает производительность загрязняющих отраслей за счет оптимизации распределения факторов, но сдерживает инновации, что снижает долгосрочный эффект. В то же время в «зеленых» отраслях наблюдается рост инновационной активности, но краткосрочное снижение производительности из-за неоптимального распределения ресурсов. Выводы подчеркивают, что для смягчения асимметрии требуется комплексный подход, включая сочетание «зеленого» финансирования с налогами на выбросы и субсидиями на НИОКР, что позволит достичь сбалансированного роста всей промышленности.

В другой статье на тему «Проблемы и предложения по развитию квантовых информационных технологий в Китае»⁸ рассматриваются ключевые барьеры, ограничивающие развитие квантовых информационных технологий, включая нехватку стандартов, зависимость от импортных материалов и слабую интеграцию науки и промышленности. Кроме того, Китай испытывает внешнее давление – ряд ведущих институтов и предприятий включены в ограничительные списки США, что затрудняет доступ к передовым технологиям и международному сотрудничеству. Это создает необходимость ускоренного развития собственных решений и снижения технологической зависимости от других стран.

В качестве мер по преодолению этих барьеров авторы предлагают усилить координацию между научными центрами, университетами и промышленностью, создать специализированные институты КИТ и активнее поддерживать малый и средний бизнес в данной сфере. Важную роль играет развитие собственного производства квантовых чипов, новых материалов и оборудования для сверхнизкотемпературных технологий.

Рассмотренные статьи, написанные на китайском языке, затрагивают вопросы государственной поддержки, но упоминаний и информации о скрытых инструментах помощи (таких как неофициальные субсидии, налоговые льготы или специальные инвестиционные механизмы) не содержат.

⁸ Zhang Zh., Zhang Sh., Xiang G-X. Problems and Suggestions for the Development of Quantum Information Technology in China // China Informatization. 2024. № 12. P. 25–26.

При этом, с учетом существенного количества инструментов скрытого субсидирования, выявленных в работе *Foul Play? On the Scale and Scope of Industrial Subsidies in China*, целесообразно провести ее более детальное рассмотрение. Детальное рассмотрение проводится в сравнении с работой Агийона как одного из важнейших и авторитетных современных исследований в области промышленной политики, сравнение проводится с точки зрения подходов к исследованию и учету инструментов государственной поддержки.

Сопоставление двух научных работ по исследованию государственной поддержки в Китае (работы Агийона от 2015 года и работы Бикенбаха от 2024 года), их обобщение и синтез, в результате которого сформированы методологические рекомендации по совершенствованию подходов к изучению инструментов государственной поддержки промышленных секторов, – это основной результат настоящей статьи.

Помимо рассмотренных выше, две основные публикации, рассматриваемые в настоящей работе, имеют множество различий, несмотря на схожий объект и направление исследования. Исследование *Foul Play? On the Scale and Scope of Industrial Subsidies in China* (далее *Foul Play?*) по сравнению с *Industrial Policy and Competition* имеет несколько отличный фокус, методологию и, соответственно, результаты анализа.

Industrial Policy and Competition изучает влияние промышленной политики (включая субсидии, налоговые льготы и другие меры) на производительность и конкуренцию в Китае. Акцентируется внимание на том, как определенные промышленные политики могут повышать конкуренцию и способствовать инновациям. Используются концепции, такие как индекс Лернера, для измерения уровня конкуренции.

В статье *Foul Play?* подробно исследуются масштабы и характер промышленных субсидий в Китае, включая скрытые механизмы распределения.

Анализируется влияние субсидий на глобальную конкуренцию и их соответствие международным торговым нормам. Подчеркивается, как субсидии могут создавать рыночные искажения и потенциальные конфликты в рамках Всемирной торговой организации (ВТО).

С точки зрения методологии, *Industrial Policy and Competition* использует данные по средним и крупным предприятиям Китая за 1998–2007 годы. На основании этих данных анализируется, как политика распределения субсидий и налоговых льгот влияет на уровень конкуренции и совокупную факторную производительность.

В то же время статья *Foul Play?* фокусируется на выявлении скрытых инструментов государственной поддержки. Работа включает более широкий набор данных, чтобы охватить влияние китайских субсидий на глобальные рынки, подробно рассматриваются институциональные и международные аспекты предоставления субсидий.

В *Industrial Policy and Competition* исследуются внутринациональные эффекты политики и ее воздействие на экономику Китая, в то время как *Foul Play?* расширяет контекст, чтобы рассмотреть международные последствия субсидирования и сравнить китайскую промышленную политику с глобальными стандартами. Также в *Foul Play?* делается акцент на том, что субсидии часто распределяются неравномерно, что может нарушать рыночные правила и создавать конфликты в международной торговле.

Ключевой элемент научной новизны в исследовании *Foul Play?* – углубление в изучение скрытых механизмов субсидирования, уделяя внимание их глобальным последствиям и взаимодействию с правилами ВТО. Это дополняет внутринациональный анализ из *Industrial Policy and Competition* акцентом на международные аспекты.

Сравнение основных характеристик исследований представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение основных характеристик исследований *Industrial Policy and Competition* и *Foul Play?*

Table 1 – Comparison of the key features of the studies “Industrial Policy and Competition” and “Foul Play?”

Аспект	<i>Industrial Policy and Competition</i>	<i>Foul Play?</i>
Основной фокус	Влияние промышленной политики на конкуренцию, производительность и инновации внутри Китая	Масштабы, механизмы и глобальные последствия китайских промышленных субсидий
Контекст анализа	Внутренняя экономика Китая	Международные торговые аспекты и влияние на глобальные рынки
Рассмотренные показатели	Субсидии, налоговые льготы, тарифы, льготные кредиты; индекс Лернера для измерения конкуренции	Скрытые и явные субсидии, льготные кредиты, налоговые льготы, тарифы
Масштаб данных	Средние и крупные предприятия Китая (1998–2007 гг.)	Широкий набор данных, включая международные аспекты, сопоставление с нормами ВТО

Методология	Оценка производительности (TFP) и конкуренции через эконометрические модели	Детализированный анализ распределения субсидий, выявление скрытых инструментов
Основные результаты	Субсидии и льготы, направленные на конкурентные секторы, повышают производительность	Неравномерное распределение субсидий может создавать рыночные искажения и конфликты с нормами ВТО
Новизна	Взаимосвязь между конкуренцией и промышленной политикой	Анализ скрытых субсидий и их влияние на глобальную торговлю
Рекомендации	Улучшение прозрачности субсидий и их распределения для стимулирования конкуренции	Необходимость согласования субсидий с международными нормами

Источник: составлено авторами на основе [8; 9].

Важным отличием исследований является перечень учетных форм государственной поддержки. Это особенно важно в контексте исследования Китая – как показывает исследование *Foul Play?*, формы скрытой государственной поддержки в Китае широко распространены. К скрытым формам из рассмотренных в *Foul Play?* относятся скрытые субсидии (например, субсидии на энергоносители или инфраструктуру – косвенная

помощь предприятиям за счет государственного финансирования), специальные льготы и субсидии для экспортоориентированных фирм, гарантии правительства (которые снижают риски для кредиторов, и, соответственно, стоимость заемного финансирования).

Более полное сравнение учетных форм государственной поддержки в рассматриваемых исследованиях представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение видов государственной поддержки в исследованиях *Industrial Policy and Competition* и *Foul Play?*

Table 2 – Comparison of types of state support forms in the studies “Industrial Policy and Competition” and “Foul Play?”

Вид поддержки	<i>Industrial Policy and Competition</i>	<i>Foul Play?</i>
Прямые финансовые субсидии	Да. Анализируется влияние на производительность и инновации	Да. Подробно изучается масштаб и структура распределения
Налоговые льготы	Да. Исследуются налоговые каникулы и их влияние на конкуренцию	Да. Уделяется внимание роли льгот в стимулировании роста приоритетных секторов
Льготные кредиты	Да. Рассматривается снижение ставок через государственные банки	Да. Особый акцент на скрытую поддержку через заниженные процентные ставки
Тарифная защита	Да. Анализируется влияние тарифов на производительность и конкуренцию	Да. Исследуется как инструмент защиты внутренних производителей
Поддержка экспорта	Нет	Да. Рассматривается поддержка экспортно-ориентированных отраслей через субсидии
Скрытые субсидии	Рассматриваются только через видимые меры, такие как льготные ставки или налоговые каникулы	Да. Подробно анализируются скрытые формы, включая неявные льготы и преференции
Инфраструктурная поддержка	Нет	Да. Упоминается как элемент косвенной государственной помощи

Источник: составлено авторами на основе Aghion P., Cai J., Dewatripont M., Du L., Harrison A., Legros P. *Industrial Policy and Competition* // American economic journal: macroeconomics. 2015. № 7 (4), P. 1–32. DOI 10.1257/mac.20120103; Bickenbach F., Dohse D., Langhammer R. J., Liu W.-H. *Foul Play? On the scale and scope of industrial subsidies in China* // Kiel Policy Brief. 2024. № 173.

Из таблицы 2 следует, что в *Industrial Policy and Competition* учтены наиболее явные инструменты государственной поддержки, такие как прямые финансовые субсидии, налоговые льготы. Не учтены специфические меры поддержки экспортоориентированных отраслей, скрытые субсидии, инфраструктурная поддержка.

В целом, как нижняя граница оценки возможного объема государственной поддержки в Китае, в *Foul Play?* обозначен уровень 1,7% от ВВП. Это лишь отчасти учитывает скрытые инструменты поддержки, так как основная их часть не поддается достоверным оценкам на основе доступных данных. Но при этом обозначенный объем поддержки в 3–4 раза выше, чем рассчитанный сопоставимый показатель для европейских стран (Франция, Германия), США, развитых страны Азии (Японии, Южной Кореи).

Нормы ВТО, такие как «Соглашение по субсидиям и компенсационным мерам»⁹, ограничивает применение инструментов государственной поддержки. Особенно это касается поддержки, направленной на стимулирование экспорта, из-за чего Китай прибегает к скрытым формам поддержки, описанным выше.

Также исследования значительно различаются в подходе к аспекту международной конкуренции

при анализе промышленной политики. Один из параметров, рассматриваемых в *Industrial Policy and Competition*, – индекс Лернера как показатель уровня конкуренции в различных отраслях. При этом игнорируется существование зарубежных конкурентов, ведущих бизнес на рынке Китая, а также и конкуренция, с которой сталкиваются китайские экспортоориентированные компании на внешних рынках.

Особенно важно учитывать международную конкуренцию при анализе других рынков, более импортозависимых, чем Китай. В том числе при работе с инструментами промышленной политики России, где китайские производители могут занимать существенную долю рынка в отдельных отраслях.

Работа *Foul Play?* позволяет оценить влияние инструментов государственной поддержки на международную конкуренцию за счет рассмотрения вопросов международной конкуренции в контексте неравной государственной поддержки в разных странах со следующих сторон: степень влияния на объемы экспорта, соответствие применяемых инструментов международным правилам (правилам ВТО), последствия.

В таблице 3 приводится сопоставление того, как учитывается международный контекст в рассматриваемых исследованиях.

Таблица 3 – Международный контекст в исследованиях *Industrial Policy and Competition* и *Foul Play?*

Table 3 – The international context in the studies “Industrial Policy and Competition” and “Foul Play?”

Аспект	<i>Industrial Policy and Competition</i>	<i>Foul Play?</i>
Рассматриваемые данные	Анализ данных внутри Китая; ограниченное внимание к международным аспектам	Упор на международные данные и соответствие субсидий правилам ВТО
Роль международной конкуренции в исследовании	Упомянуется косвенно, через анализ тарифов и их влияние на секторальную конкуренцию	Основной акцент – на влиянии китайских субсидий на глобальные рынки и торговлю
Рассматриваемые эффекты	Влияние тарифной защиты на конкуренцию внутри страны и инновационную активность	Воздействие субсидий на международные торговые конфликты и международную конкурентоспособность экспортоориентированных отраслей Китая
Влияние на экспорт	Не рассматривается напрямую	Исследуется поддержка экспортоориентированных отраслей через субсидии
Соответствие правилам ВТО	Не рассматривается	Подробный анализ, включая нарушения международных норм
Последствия для других стран	Не рассматривается	Рассматривается влияние китайских субсидий на международную торговлю и конкуренцию

Источник: составлено автором на основе: Aghion P., Cai J., Dewatripont M., Du L., Harrison A., Legros P. *Industrial Policy and Competition* // American economic journal: macroeconomics. 2015. № 7 (4), P. 1–32. DOI 10.1257/mac.20120103; Bickenbach F., Dohse D., Langhammer R. J., Liu W.-H. *Foul Play? On the scale and scope of industrial subsidies in China* // Kiel Policy Brief. 2024. № 173.

⁹ «Соглашение по субсидиям и компенсационным мерам». – URL <https://wto.ru/upload/iblock/02e/02e02289b8f573334d82903c94f84001.doc> (дата обращения: 30.03.2025).

Ключевые выводы о влиянии государственной поддержки заключаются в том, что китайская скрытая государственная поддержка, несомненно, повышает конкурентоспособность китайских производителей (в частности, в отраслях машиностроения) на международных рынках. Как результат – усиление позиций китайских производителей приводит к сокращению доли рынка для иностранных конкурентов. Другие страны при этом принимают ответные меры для защиты своих производителей, включают разработку стимулирующих программ для собственных компаний.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Сравнение статей *Industrial Policy and Competition* и *Foul Play?* показало необходимость дальнейшего совершенствования методологии исследований инструментов государственной поддержки. Важным направлением такого совершенствования является комбинация количественных и качественных методов (интервью, фокус-группы, наблюдение), что позволит получить более точные и обоснованные выводы. Применение качественных методов обеспечит глубину и понимание контекста, а также позволит учесть в более полной мере инструменты скрытой государственной поддержки, которые не всегда поддаются численным оценкам. В этом свете важна также и «триангуляция данных» – сбор данных из различных источников (официальные статистические данные, опросы, интервью) и их сравнение, что помогает проверить достоверность результатов и снизить риск ошибок, способствует более полному и точному пониманию исследуемой проблемы.

С точки зрения применимости в России выявленных инструментов поддержки, активно применяемых в Китае, можно отметить, что в России подобные механизмы используются ограниченно, в основном в особых экономических зонах. Для повышения конкурентоспособности отечественной машиностроительной промышленности в РФ вариантом решения проблемы могла бы стать гибкая тарифная политика для энергоемких и высокотехнологичных производств, а также расширение государственного софинансирования инфраструктуры в промышленных кластерах и технопарках.

Такие механизмы, как льготное финансирование через государственные банки и инвестиционные фонды, в России существуют, но работают точно, а ставки по кредитам остаются относительно высокими. Расширение программ льготного кредитования через госбанки с субсидированием процентных ставок, создание специализированных фондов для финансирования предприятий на ранних этапах роста и государственные гарантии по кредитам для экспортноориентированных производств могли бы значительно ускорить развитие промышленности.

Масштаб механизмов поддержки экспорта в России также значительно уступает китайскому. Введение более широких субсидий на транспортные расходы, налоговые льготы для экспортеров и государственное финансирование международного продвижения продукции позволило бы увеличить несырьевой экспорт и снизить зависимость от колебаний внешних рынков.

Дополнительным важным инструментом Китая является гибкое валютное регулирование, при котором курс юаня удерживается на низком уровне, что делает китайские товары более конкурентоспособными за рубежом. В России рубль подвержен значительным колебаниям, что создает дополнительные риски для экспортеров. Возможным решением могло бы стать более активное участие Центрального банка в сглаживании валютных колебаний, механизмы компенсации валютных рисков для несырьевого экспорта и расширение рублевых расчетов в международной торговле.

Помимо этого в Китае важную роль играет создание государственных индустриальных холдингов, которые получают приоритетный доступ к ресурсам, финансированию и заказам, а также формируют внутренний рынок для новых технологий. В России уже существуют государственные корпорации, такие как Ростех, Росатом и ОАК, но их роль в развитии гражданских высокотехнологичных отраслей остается ограниченной. Создание новых госхолдингов в стратегических секторах, расширение государственных закупок для отечественной продукции и использование госкорпораций в качестве якорных заказчиков для инновационных малых предприятий могли бы стать эффективными мерами по поддержке промышленности.

Применение китайских инструментов в России возможно, но требует адаптации к национальным условиям. Для эффективного импортозамещения и роста несырьевого экспорта необходимо расширить скрытые субсидии, снизить издержки промышленных предприятий за счет льготных тарифов на ресурсы, усилить систему льготного кредитования и государственной поддержки экспорта. Также важно развивать государственные промышленные холдинги, которые смогут поддерживать стратегические отрасли и формировать внутренний спрос на отечественные инновации.

В качестве примера механизмов льготного тарифообразования могут быть рассмотрены договоры энергоснабжения с государственной дотацией, предполагающие заключение прямых договоров между промышленными предприятиями и генерирующими компаниями при государственной компенсации разницы между рыночной и льготной ставкой. Размер субсидии в таком случае может определяться на основе энергоемкости

производства, доли экспортной выручки, степени локализации компонентов и других параметров компаний. Альтернативным инструментом может быть специальный инвестиционный контракт (СПИК) с тарифными преференциями – например, включение в СПИК 2.0 условий о фиксированных тарифах на электроэнергию, газоснабжение и тепловую энергию в обмен на обязательства по созданию определенного количества рабочих мест, достижению заданного уровня локализации за определенный период времени, доле экспортной выручки.

Примерами другого вида механизмов – льготного кредитования – могут служить дифференцированные ставки при достижении целевых показателей локализации и доли экспорта в выручке в рамках кредитования от государственных банков, а также расширение софинансирования инвестиционных проектов через Фонд развития промышленности.

Возможные инструменты поддержки экспорта, которые уже отчасти применяются, но могут быть дополнительно расширены, – страхование валютных рисков для покрытия убытков от санкционных ограничений, а также транспортные субсидии для компенсации логистических издержек экспортеров.

Данные предложения позволяют адаптировать китайский опыт с учетом российской нормативной базы (СПИК, ФЗ № 488), обеспечивая снижение издержек без существенных рыночных искажений. Ключевая особенность предложенных мер – зависимость объема предоставляемых льгот от экспортной эффективности и степени локализации, что соответствует стратегии Минпромторга России.

При грамотной адаптации китайского опыта Россия сможет ускорить развитие своей промышленности, повысить конкурентоспособность машиностроительной отрасли на локальных и зарубежных рынках и снизить зависимость от импорта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Гегечкори И. М. Экономические санкции против Российской Федерации и внешнеэкономическая безопасность: вызовы и угрозы // Аудиторские ведомости. 2022. № 1. С. 97–100. DOI 10.24411/1727-8058-2022-1-97-100. EDN RPIYAE.
- Тимофеев И. Н. Политика санкций против России: новый этап // Журнал новой экономической ассоциации. 2022. № 3. С. 198–206. DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-11. EDN XDKAYB.
- Качанова Л. С., Марченко А. И. Развитие импорта продукции машиностроения из Китайской народной республики при обеспечении экономической безопасности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6-1. С. 173–176. DOI 10.24412/2411-0450-2023-6-1-173-176. EDN LWCMDU.
- Гавритухин А. В., Иванова Н. И. Особенности развития российско-китайских внешнеэкономических отношений в 2019–2023 гг. // Экономические отношения. 2023. № 13 (4). С. 819–830. DOI 10.18334/eo.13.4.119250. EDN DCERCI.
- Капогузов Е. А., Гордеев В. А., Пахалов А. М. Субсидирование как инструмент обеспечения экономического суверенитета: количественный анализ // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18. № 3. С. 663–685. DOI 10.21202/2782-2923.2024.3.663-685. EDN IAEQQI.
- Wan Q. Q., Ye J., Zheng L., Tan Z., Tang S. The impact of government support and market competition on China's high-tech industry innovation efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. № 192, 122585. DOI 10.1016/j.techfore.2023.122585. EDN DPHLPA.
- Дементьев В. Е. Технологический суверенитет и приоритеты локализации производства // *Terra Economicus*. 2023. № 21 (1). С. 6–18. DOI 10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18. EDN COKINW.
- Aghion P., Cai J., Dewatripont M., Du L., Harrison A., Legros P. *Industrial Policy and Competition* // *American economic journal: macroeconomics*. 2015. № 7 (4), P. 1–32. DOI 10.1257/mac.20120103.
- Sukharev O. S. Development of Russia's industry: Some regularities and prospects // *Journal of New Economy*. 2024. Vol. 25, no. 1. P. 6–25. DOI 10.29141/2658-5081-2024-25-1-1. EDN ZLBGQC.
- Ott I., Vannuccini S. Invention in Times of Global Challenges: A Text-Based Study of Remote Sensing and Global Public Goods // *Economies*. 2023. № 11 (8), p. 207. DOI 10.3390/economies11080207. EDN WPNODE.
- Караянис Н., Шерих М., Эльснер В. Особенности китайской модели «государства развития» // *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*. 2022. № 13 (1), С. 6–19. DOI 10.17835/2078-5429.2022.13.1.006-019. EDN KNTRKB.
- Вольчик В. В., Цыганков С. С., Маскаев А. И. Эволюция национальных инновационных систем США, Великобритании, Китая и Ирана // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2023. № 16 (3), С. 284–301. DOI 10.15838/esc.2023.3.87.15. EDN GOUAKI.
- Пороховский А. А. Американский экономический суверенитет: основа мирового лидерства США // *США & Канада: экономика, политика,*

- культура. 2024. № 54 (10). С. 5–18. DOI 10.31857/S2686673024100019. EDN YWNUSF.
14. Толкачев С. А. Американский промышленный консенсус и его враги // США & Канада: экономика, политика, культура. 2024. № 54 (12). С. 45–59. DOI 10.31857/S2686673024120047. EDN WOTHBU.
 15. Bezerra V, Lin Z. The Welcomed Rise of China: An overview of Beijing's relations with Brazil and other BRICS countries // BRICS Journal of Economics. 2023. № 4 (3). P. 335–346. DOI 10.3897/brics-econ.4.e110895. EDN KPPKAM.
 16. Wang W., Long C. A New Era of «Greater BRICS Cooperation»: The Future of the World and China's Role // BRICS Journal of Economics. 2024. № 5 (4). P. 37–54. DOI 10.3897/brics-econ.5.e129530. EDN KBDBPA.
 17. Ленчук Е. Б. Россия в мировом процессе научно-технологического развития // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2021. Т. 14. № 4. С. 72–91. DOI 10.23932/2542-0240-2021-14-4-5. EDN DAVRDY.
 18. Юревич М. А. Технологический суверенитет России: понятие, измерение, возможность достижения // Вопросы теоретической экономики. 2023. № 4. С. 7–21. DOI 10.52342/2587-7666VTE_2023_4_7_21. EDN UAYDKN.
 19. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means. // Research Policy. 2022. № 52 (6), 104765. DOI 10.1016/j.respol.2023.104765. EDN JFINLC.
 20. Crespi F., Caravella S., Menghini M., Salvatori C. European technological sovereignty: an emerging framework for policy strategy // Intereconomics. 2021. № 56 (6). P. 348–354. DOI 10.1007/s10272-021-1013-6. EDN PZRMRP.
 21. Сухарев О. С. Промышленный рост и технологическая перспектива // Journal of New Economy. 2022. Т. 23, № 1. С. 6–23. DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-1-1. EDN RNGFTG.
 22. Cheng W-J. A political economy approach to endogenous industrial policies // Journal of Macroeconomics. 2023. vol. 75, 103499. DOI 10.1016/j.jmacro.2022.103499. EDN HHFERV.
 23. Simachev Y, Fedyunina A, Kuzyk M. Industrial Revolution 4.0 in the BRICS countries: What are the challenges for industrial policy? // BRICS Journal of Economics. 2020. № 1 (3). P. 4–22. DOI 10.38050/2712-7508-2020-12. EDN YIOAMT.
 24. Kurdin A., Shastitko A. The new industrial policy: a chance for the BRICS countries // BRICS Journal of economics. 2020. No 1. P. 60–80. DOI 10.38050/2712-7508-2020-5. EDN UJUMOI.
 25. Низамутдинов И. К. Особенности реализации промышленной политики в современной российской экономике // Russian Journal of Economics and Law. 2024. № 18 (2). P. 369–386. DOI 10.21202/2782-2923.2024.2.369-386. EDN UUKXIM.
 26. Потапцева Е. В., Брянцева О. С., Преснякова Е. В. От согласования к реализации: трансформация промышленной политики Союзного государства России и Беларуси // Russian Journal of Economics and Law. 2024. № 18 (3), С. 699–728. DOI 10.21202/2782-2923.2024.3.699-728. EDN HIUAEK.
 27. Dan S., Danhui Y., Xiaohua L., Zhou D. Chinese Industry in the Process of Modernization: Development Logic, Practical Conditions and Political Guidelines // Institute of Industrial Economics, Chinese Academy of Social Sciences (CASS) Accessed 05.03.2025. URL http://gjs.cssn.cn/kydt/kydt_kycg/202405/t20240516_5751525.shtml. DOI 10.19581/j.cnki.ciejournal.
 28. Jingrong D., Wenqing Z., Suijia L., et al. Green finance policy, corporate behavior and the asymmetric transformation of industry in China // Journal of statistics and information. 2024. № 39 (10). P. 72–88. DOI 10.20207/j.cnki.1007-3116.2024.0005.

REFERENCES

1. Gegechkori, I. M. (2022). Economic sanctions against the Russian Federation and foreign economic security: challenges and threat. *Audit journal*, (1), pp. 97–100. <https://doi.org/10.24411/1727-8058-2022-1-97-100>. <https://elibrary.ru/rpiyae>.
2. Timofeev, I. N. (2022). Policy of sanctions against Russia: Newest stage. *Journal of the New Economic Association*, (3), pp. 198–206. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-11>. <https://elibrary.ru/xdkayb>.
3. Kachanova, L. S., Marchenko, A. I. (2023). Development of import of engineering products from the people's republic of China with ensuring the economic security of the state. *Economy and Business: Theory and Practice*, (6-1), pp. 173–176. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-1-173-176>. <https://elibrary.ru/lwcmdu>.
4. Gavritukhin, A. V., Ivanova, N. I. (2023). Characteristics of developing Russian-Chinese foreign economic relations in 2019–2023. *Journal of international economic affairs*, 13 (4), pp. 819–830. <https://doi.org/10.18334/eo.13.4.119250>. <https://elibrary.ru/dcerci>.
5. Kapoguzov, E. A., Gordeev, V. A., Pakhalov, A. M. (2024). Subsidizing as a tool to ensure economic sovereignty: a quantitative analysis. *Russian Journal of Economics and Law*, 18 (3), pp. 663–685. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.3.663-685>. <https://elibrary.ru/iaeqqi>.

6. Wan, Q. Q., Ye, J., Zheng, L., Tan, Z., Tang, S. (2023). The impact of government support and market competition on China's high-tech industry innovation efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, (192), 122585. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122585>. <https://elibrary.ru/dphlpa>.
7. Dementyev, V. E. (2023). Technological sovereignty and priorities of localization of production. *Terra Economicus*, 21 (1), pp. 6–18. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18>. <https://elibrary.ru/cokinw>.
8. Aghion, P., Cai, J., Dewatripont, M., Du, L., Harrison, A., Legros, P. (2015). Industrial Policy and Competition. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 7 (4), pp. 1–32. <https://doi.org/10.1257/mac.20120103>.
9. Sukharev, O. S. (2024). Development of Russia's industry: Some regularities and prospects. *Journal of New Economy*, 25 (1), pp. 6–25. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2024-25-1-1>. <https://elibrary.ru/zlbgqc>.
10. Ott, I., Vannuccini, S. (2023). Invention in Times of Global Challenges: A Text-Based Study of Remote Sensing and Global Public Goods. *Economies*, 11 (8), p. 207. <https://doi.org/10.3390/economies11080207>. <https://elibrary.ru/wpnodf>.
11. Karayanis, N., Sherikh, M., Elsner, V. (2022). Growth and development of China: a developmental state 'with chinese characteristics'. *Journal of Economic Regulation*, 13 (1), pp. 6–19. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.1.006-019>. <https://elibrary.ru/kntrkb>.
12. Volchik, V. V., Tsygankov, S. S., Mascaev, A. I. (2023). Evolution of the national innovation systems of the United States, the United Kingdom, China and Iran. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 16 (3), pp. 284–301. <https://doi.org/10.15838/esc.2023.3.87.15>. <https://elibrary.ru/gouaki>.
13. Porokhovskiy, A. A. (2024) American Economic Sovereignty: The Foundation of U.S. World Leadership. *USA & Canada: economics, politics, culture*, 54 (10), pp. 5–18. <https://doi.org/10.31857/S2686673024100019>. <https://elibrary.ru/ywnusf>.
14. Tolkachev, S. A. (2024) The American Industrial Consensus and Its Enemies. *USA & Canada: economics, politics, culture*, 54 (12), pp. 45–59. <https://doi.org/10.31857/S2686673024120047>. <https://elibrary.ru/wothbu>.
15. Bezerra V, Lin, Z. (2023) The Welcomed Rise of China: An overview of Beijing's relations with Brazil and other BRICS countries. *BRICS Journal of Economics*, 4 (3), pp 335–346. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.4.e110895>. <https://elibrary.ru/kppkam>.
16. Wang, W., Long, C. (2024) A New Era of "Greater BRICS Cooperation": The Future of the World and China's Role. *BRICS Journal of Economics*, 5 (4), pp. 37–54. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e129530>. <https://elibrary.ru/kbdbpa>.
17. Lenchuk, E. B. (2021). Russia in the global process of scientific and technological development. *Outlines of global transformations: politics, economics, law*, 14 (4), pp. 72–91. <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2021-14-4-5>. <https://elibrary.ru/davrdy>.
18. Yurevich, M. A. (2023). Technological sovereignty of Russia: concept, measurement, and feasibility of achievement. *Voprosy teoreticheskoy ekonomiki*, (4), pp. 7–21. https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE_2023_4_7_21. <https://elibrary.ru/uaydkn>.
19. Edler, J., Blind, K., Kroll, H., Schubert, T. (2023). Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends, and means. *Research Policy*, 52 (6), 104765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>. <https://elibrary.ru/jfnlnc>.
20. Crespi, F., Caravella, S., Menghini, M., Salvatori, C. (2021). European technological sovereignty: an emerging framework for policy strategy. *Intereconomics*, 56 (6), pp. 348–354. <https://doi.org/10.1007/s10272-021-1013-6>. <https://elibrary.ru/pzrmrp>.
21. Sukharev, O. S. (2022). Industrial growth and technological perspective. *Journal of New Economy*, 23 (1), pp. 6–23. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2022-23-1-1>. <https://elibrary.ru/rngftg>.
22. Cheng, W-J. (2023). A political economy approach to endogenous industrial policies. *Journal of Macroeconomics*, (75), 103499. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2022.103499>. <https://elibrary.ru/hhferv>.
23. Simachev, Y., Fedyunina, A., Kuzyk, M. (2020) Industrial Revolution 4.0 in the BRICS countries: What are the challenges for industrial policy? *BRICS Journal of Economics*, 1 (3), pp. 4–22. <https://doi.org/10.38050/2712-7508-2020-12>. <https://elibrary.ru/yioamt>.
24. Kurdin, A. A., Shastitko, A. (2020) The new industrial policy: A chance for the BRICS countries. *BRICS Journal of Economics*, 1 (1), pp. 60–80. <https://doi.org/10.38050/2712-7508-2020-5>. <https://elibrary.ru/ujumoi>.
25. Nizamutdinov, I. K. (2024). Features of industrial policy implementation in the modern Russian economy. *Russian Journal of Economics and Law*, 18 (2), pp. 369–386. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.2.369-386>. <https://elibrary.ru/uukxim>.
26. Potapceva, E. V., Bryantseva, O. S., Presniakova, E. V. (2024). From coordination to

- implementation: transformation of the industrial policy of the union state of Russia and Belarus. *Russian Journal of Economics and Law*, 18 (3), pp. 699–728. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.3.699-728>. <https://elibrary.ru/hiuaek>.
27. Shi Dan, Yang Danhui, Li Xiaohua, Deng Zhou (2024). Modernization Process of Chinese Industry: Development Logic, Practical Conditions, and Policy Orientations. *China Industrial Economy*, (03), pp. 5–23. http://gjs.cssn.cn/kydt/kydt_kycg/202405/t20240516_5751525.shtml. <https://doi.org/10.19581/j.cnki.ciejournal>.
28. Dong, J., Zhang, W., Li, S., et al. (2024). Green finance policy, corporate behavior, and the asymmetric transformation of industry in China. *Journal of Statistics and Information*, 39 (10), pp. 72–88. <https://doi.org/10.20207/j.cnki.1007-3116.2024.0005>.

МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИЙСКОГО И БЕЛОРУССКОГО СТУДЕНЧЕСТВА: КОНТЕКСТ ГОСУДАРСТВЕННОГО СОДЕЙСТВИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

М. В. Певная^а, Д. В. Минченко^а, С. Н. Щербинин^б

^а Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(Екатеринбург, Россия)

^б Гродненский государственный университет имени Янки Купалы
(Гродно, Республика Беларусь)

АННОТАЦИЯ

Введение. В условиях меняющегося миропорядка и стратегической важности развития интеграционных процессов в рамках Союзного государства, молодежное взаимодействие выступает значимым ресурсом укрепления сотрудничества между Россией и Беларусью. Представленное авторами исследование нацелено на раскрытие потенциала международного сотрудничества российского и белорусского студенчества с учетом характеристики нормативно-правовых рамок, институциональных условий его реализации и перспектив развития в оценках студенческой молодежи Союзного государства.

Материалы и методы. Статья основывается на сравнительном анализе нормативных правовых документов, регулирующих международное молодежное сотрудничество в России и Беларуси. Исследование дополняется данными опроса студентов третьего курса вузов Свердловской области (Российская Федерация) и Гродненской области (Республика Беларусь). В основе выборки выдержаны квоты по полу, профилю подготовки и вузам ($n=3000$, дов. интервал 0,95 ошибка выборки $< 3\%$).

Результаты. В оценке государственного регулирования и институциональной структуры российско-белорусского молодежного сотрудничества выявлена декларативность и рамочность условий международного сотрудничества. В официальных документах сравниваемых стран не конкретизируются способы и инструменты реализации межгосударственного партнерства, не учитывается субъектность самой молодежи. Сущность практик межстранового взаимодействия молодежи сводится к проведению совместных досуговых мероприятий на базе общественных объединений и учебных заведений.

Ориентация международной деятельности в высшем образовании на формальные практики препятствует укреплению личных связей между российскими и белорусскими студентами, ограничивая потенциал их двустороннего сотрудничества. Текущий опыт международного сотрудничества студентов также чаще связан с участием в научных и образовательных мероприятиях с молодежью из других стран. При высоком уровне интереса студентов Гродненской и Свердловской областей к международному молодежному сотрудничеству наиболее привлекательной с позиции третьекурсников является совместная работа в социокультурной сфере, а также молодежное взаимодействие по экологической проблематике.

Обсуждение. Перспективы дальнейшего исследования заключаются в проработке механизмов государственной и межгосударственной поддержки студенческих молодежных проектов, в определении форм поддержки молодежных инициатив.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Молодежная политика, международное сотрудничество, молодежное сотрудничество, российское студенчество, белорусское студенчество.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено при поддержке Российского научного фонда, проект № 24-48-10012, <https://rscf.ru/project/24-48-10012>.

© М. В. Певная^а, Д. В. Минченко^а, С. Н. Щербинин

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сбора, обработки и анализа данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Певная М. В., Минченко Д. В., Щербинин С. Н. Международное сотрудничество российского и белорусского студенчества: контекст государственного содействия и перспективы развития // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 3. С. 143–158. EDN DFQYOT.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Певная Мария Владимировна – доктор социологических наук; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – *доцент, заведующий кафедрой социологии и технологий государственного и муниципального управления*; m.v.pevnaya@urfu.ru. SPIN 6641-3094, ORCID 0000-0003-3591-1181, Scopus ID 57200641582.

Минченко Дарья Вячеславовна – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – *магистрант Института экономики и управления, ассистент кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления*; d.v.minchenko@urfu.ru. SPIN 7513-3889, ORCID 0009-0004-1774-3051.

Щербинин Сергей Николаевич – кандидат социологических наук; Гродненский государственный университет имени Янки Купалы (230023, ВУ, Республика Беларусь, г. Гродно, ул. Ожешко, 22) – *доцент, начальник отдела менеджмента качества, доцент кафедры политологии и социологии*; s.scherbinin@grsu.by. SPIN 2530-7408, ORCID 0000-0002-5461-5727.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 10.02.2025; рецензия получена: 14.04.2025; принята к публикации: 12.08.2025.

RESEARCH ARTICLE

RUSSIAN AND BELARUSIAN STUDENT INTERNATIONAL COOPERATION: STATE SUPPORT AND DEVELOPMENT PERSPECTIVES

M. V. Pevnaya ^a, D. V. Minchenko ^a, S. N. Shcharbinin ^b

^a Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

^b Yanka Kupala State University of Grodno (Grodno, Republic of Belarus)

ABSTRACT

Introduction. Taking into account the evolving global landscape and the strategic imperative of advancing integration processes within the framework of the Union State, youth interaction emerges as a crucial resource for strengthening cooperation between Russia and Belarus. The study aims at unlocking the potential for international collaboration among Russian and Belarusian students by examining the relevant regulatory framework, the institutional context governing its implementation, and the developmental prospects as perceived by the student youth of the Union State.

Materials and methods. The article is based on a comparative analysis of legal documents regulating international youth cooperation in Russia and Belarus. The research is supplemented by the data of the survey of third-year students bachelors in the Sverdlovsk region (Russia) and Grodno Oblast (Belarus). The sample is based on quotas by gender, training profile and universities (n=3000, valid interval 0.95 sampling error < 3%).

Results and conclusions. The assessment of legal regulation and the institutional structure of Russian-Belarusian youth co-operation revealed the declarative and framework conditions of international co-operation in the absence of a unified approach to the definition of this concept in relation to youth policy. The official documents of Russia and Belarus do not specify the ways and instruments for implementing such partnership, nor do they take into account the subjectivity of young people themselves. The essence of the practices of interaction between Russian and Belarus youth is reduced to joint leisure activities on the basis of public associations and educational institutions.

The emphasis on formality in international higher education inhibits the cultivation of personal connections between Russian and Belarusian students, thus curtailing the scope of their potential collaborative endeavors. Students' current experiences in international collaboration are predominantly linked to participation in academic and educational activities involving youth from other nations. There is a high level of interest among students in the Grodno and Sverdlovsk regions in international youth cooperation, with the most attractive options from the perspective of third-year students being joint work in the socio-cultural sphere and youth interaction on environmental issues.

Discussion. The research identified a certain gap in the development of mechanisms of state and international support of student youth projects, and key areas where youth initiatives can be developed under the conditions created for this purpose. Researchers from various countries have documented the emergence of socio-cultural and environmental issues in youth activities. Prospects for further scientific study of the topic outlined in the article are related to the search for opportunities to integrate the tasks of higher education and the implementation of the third mission of universities within the Union State with the support and stimulation of youth initiatives at all levels of public administration.

KEYWORDS

Youth policy, international cooperation, youth cooperation, Russian students, Belarusian students.

ACKNOWLEDGEMENTS

This work is supported by the Russian Science Foundation (project № 24-48-10012, <https://rscf.ru/en/project/24-48-10012/>).

FOR CITATION

Pevnaya, M. V., Minchenko, D. V., Shcharbinin, S. N. (2025) Russian and Belarusian student international cooperation: state support and development perspectives. *Management Issues*, 19 (3), 143–158. <https://elibrary.ru/dfqyot>.

AUTHORS' INFORMATION

Maria V. Pevnaya – Doctor of Sociological Sciences; Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620002, Russia, Yekaterinburg, Mira st., 19) – *Associate Professor, Head of the Sociology and Public Administration Technologies Department*; m.v.pevnaya@urfu.ru. SPIN 6641-3094, ORCID 0000-0003-3591-1181, Scopus ID 57200641582.

Daria V. Minchenko – Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620002, Russia, Yekaterinburg, Mira st., 19) – *student of the Graduate School of Economics and Management. Assistant at the Department of Sociology and Public and Municipal Administration Technologies*; d.v.minchenko@urfu.ru. SPIN 7513-3889, ORCID 0009-0004-1774-3051.

Siarhei N. Shcharbinin – Candidate of Sociological Sciences; Yanka Kupala State University of Grodno, (230023, Republic of Belarus, Grodno, Ozheshko st., 22) – *Head of Quality Management Department, Associate Professor, Department of Political Science and Sociology*; s.scherbinin@grsu.by. SPIN 2530-7408, ORCID 0000-0002-5461-5727.

The authors declare interest conflict lack.

The article was submitted: 10.02.2025; reviewed: 14.04.2025; accepted for publication: 12.08.2025

■ ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Современный мир характеризуется наличием множества действующих военных альянсов, экономических союзов, политических блоков, региональных организаций и соглашений¹. Устойчивые трансформации глобального миропорядка и формирование новых геополитических конфигураций актуализируют значение международного сотрудничества. Последнее все чаще выступает ключевым фактором как укрепления межгосударственных отношений,

так и реализации национальных интересов. В этой связи закономерно традиционное выделение многосторонней дипломатии и развития взаимовыгодного и равноправного сотрудничества с конструктивно настроенными иностранными государствами и их объединениями в качестве приоритетных задач внешней политики нашей страны². В этом направлении есть устоявшиеся дипломатические традиции, которые имеют свою историю, связывая прошлое и настоящее. При этом важными видятся и новации, особенно

¹ International alliances and their members. – URL: <https://www.worlddata.info/alliances/> (дата обращения: 02.04.2025).

² Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 г. № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49090> (дата обращения: 02.04.2025).

сопряженные с молодежью, такие как механизмы построения международных партнерств в настоящем с ориентацией на будущее.

В прослеживающейся тенденции активизации взаимодействия России со странами глобального Востока и Юга особая роль отводится «мягкой силе», включая гуманитарные, культурные, научно-технические и молодежные обмены. Как отмечается в Докладе о состоянии гражданского общества в РФ в 2024 году, российская молодежь ориентирована на совместное построение справедливого многополярного мира, основанного на балансе интересов³. Государственная политика РФ уже предусматривает поддержку участия молодых граждан и их объединений в межгосударственных структурах, а также в работе международных форумов, конференций и фестивалей. По официальным данным, сегодня российская молодежь взаимодействует со 150 региональными и международными организациями, работает над совместными проектами с молодежью из 79 стран⁴. К приоритетным направлениям такого молодежного сотрудничества, согласно Распоряжению Правительства РФ от 17.08. 2024 г. № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 г.», в первую очередь, отнесено взаимодействие в рамках Союзного государства⁵.

Республика Беларусь является для России не только ближайшим географическим соседом, но и государством, связывающим население двух стран исторической и культурной общностью, политическими традициями, тесным экономическим партнерством, выстроенным еще в XX веке. В актуальной повестке международного взаимодействия сотрудничество с белорусской молодежью реализуется в межгосударственных проектах и программах по направлениям реализации гражданско-патриотического воспитания, волонтерства, спорта, творчества, образования и профессионального роста молодых людей и девушек⁶. Успех осуществления таких общественно полезных инициатив во многом зависит, с одной стороны, от государственного содействия, укрепляющего союзнические отношения, формирующего единое социокультурное пространство и обеспечивающего устойчивое развитие обеих стран, с другой – от настроений и активности самой молодежи.

Таким образом, цель данной статьи – раскрыть потенциал международного сотрудничества российского и белорусского студенчества, охарактеризовав нормативно-правовые рамки, институциональные условия его реализации и перспективы развития в оценках студенческой молодежи Союзного государства.

Обзор литературы. В зарубежной литературе международное сотрудничество анализируется с точки зрения теории сложности как динамичная система межгосударственных взаимосвязей, обусловленных существующими контекстами и политической конъюнктурой, перманентно находящихся на этапе своего становления [1]. Международное сотрудничество рассматривается в континууме с преобразованием социального капитала, что в результате приводит к новым и непредвиденным эффектам от достигнутого партнерства [2]. Межгосударственные партнерства формируются с течением времени ввиду повторяющихся взаимодействий по решению экономических, социальных, политических и иных вопросов, дипломатических информационных обменов [2]. Достижение устойчивых партнерских связей между странами предполагает, с одной стороны, учет предшествующего опыта сотрудничества, с другой стороны, восприимчивость к социокультурным особенностям и заинтересованность в открытом и доверительном диалоге [3]. В то же время подчеркивается важность легитимности – как фактора современной «перезагрузки» глобальных институциональных рамок международного взаимодействия [4, с. 89]. Исследователи обращают внимание на перспективность межгосударственного сотрудничества для решения актуальных задач устойчивого развития [5], создания положительного имиджа страны и повышения ее туристического потенциала с помощью использования инструментов «мягкой силы» [6].

Понятие «мягкая сила» впервые было концептуализировано Дж. Найем в конце XX века. Согласно его подходу, «мягкая сила» – использование ресурсов культуры, политической идеологии и внешней политики с целью формирования привлекательного образа государства, транслирующегося в международных отношениях [7]. «Мягкая сила» по своей природе не приемлет манипуляционных стратегий, она ориентирована на долгосрочное взаимодействие, где другая сторона не рассматривается

³ Общественная дипломатия // Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации в 2024 году. – URL: <https://report2024.orgf.ru/ru-RU/public-diplomacy.html> (дата обращения: 02.04.2025).

⁴ О международном молодежном сотрудничестве // ММС. – URL: <https://intermol.su/about/info/> (дата обращения: 02.04.2025).

⁵ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.08.2024 г. № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 г.». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409496275/> <https://intermol.su/about/info/> (дата обращения: 02.04.2025).

⁶ Декрет от 29.01.2024 г. № 2 «Об основных направлениях реализации положений Договора о создании Союзного государства на 2024–2026 годы». – URL: <https://soyuz.by/projects/dekrety-vysshego-gosudarstvennogo-soveta-soyuznogo-gosudarstva/dekret-ot-29-yanvarya-2024-g-2-ob-osnovnyh-napravleniyah-realizacii-polozheniy-dogovora-o-sozdanii-soyuznogo-gosudarstva-na-2024-2026-gody> (дата обращения: 02.04.2025).

как объект воздействия, а выступает равноправным партнером [8, с. 219].

В контексте нашей исследовательской темы важно, что традиционно к возможным проявлениям «мягкой силы» в рамках публичной дипломатии государства причисляется и сфера образования [9]. В условиях, когда страны имеют «общий фундамент истории» при определенном периоде достаточно неоднозначного курса внешнеполитического взаимодействия, именно «мягкая сила» оказывается важна в работе с молодежью, обладающей достаточно противоречивыми поколенческими характеристиками.

Известно, что современная молодежь обладает высоким уровнем толерантности, стремлением к самовыражению, ценит свободу во всех ее проявлениях и информационную открытость [10, с. 151]. Для студенчества важно достижение социальной справедливости и соблюдение прав человека [11, с. 68], неприемлемо использование коррупционных способов для воплощения своих целей, включая академическую среду [12]. Представителям поколения Z свойственны открытость ко всему иностранному, активная гражданская позиция, запрос на участие в жизни своей страны [13]. Молодежь Союзного государства, в свою очередь, отличается вовлеченностью, гибкостью, самостоятельностью, позитивным настроем и субъектностью [14, с. 180]. Молодые люди и девушки России и Республики Беларусь готовы тратить силы и время для карьерного продвижения, учить иностранные языки, они хотят быть не только успешными, но и полезными окружающим [15, с. 188]. При отмеченных характеристиках важным видится дружественная среда для молодежного сотрудничества, которая создается в разных странах в системе высшего образования.

Российские ученые отмечают положительное влияние международного сотрудничества в сфере образования на повышение качества образовательных программ, расширение межличностных и институциональных связей в научном сообществе, стимулирование инновационной деятельности и, как следствие, повышение конкурентоспособности выпускников на рынке труда, что особенно значимо в сложившейся внешнеполитической ситуации [16]. В условиях развития международной академической мобильности и высокой заинтересованности в привлечении иностранных учащихся именно высшее образование становится ведущим элементом «мягкой силы» государства [17].

Современные вузы по своей сути – глобально ориентированные учреждения, где происходит постоянный научно-исследовательский обмен и наращивание интернационализации [18]. Университетская среда становится коммуникативным пространством, в котором сохраняются и развиваются дружеские связи между государствами, формируется имидж самого вуза-партнера и того

региона, в котором он расположен [19, с. 76]. Межгосударственное сотрудничество на уровне вузов достигается за счет организации или участия в международных и национальных научно-образовательных мероприятиях, исследовательских коллаборациях, совместных программах академических стажировок преподавателей и студенческого обмена [19, с. 78]. Вузы способствуют расширению международного сотрудничества молодежи, которое, в свою очередь, служит особым каналом для межкультурного диалога, гуманитарного партнерства и консолидации молодых граждан разных государств [20, с. 85].

В качестве приоритетных сфер для молодежного международного сотрудничества студентами выделяются туризм, совместное решение вопросов здравоохранения, образования и науки, а также культура, спорт и обсуждение инфраструктуры, позволяющей раскрывать творческий потенциал молодых людей и девушек [21, с. 23]. Отмечается и заинтересованность в сотрудничестве по улучшению условий окружающей среды и сокращению социально-экономического неравенства [22]. Формы такого сотрудничества варьируются от краткосрочных образовательных интенсивов и волонтерских программ до долгосрочных совместных исследовательских проектов и создания международных молодежных организаций. В совокупности они способствуют приобретению опыта межкультурной коммуникации, формированию лидерских качеств, независимости и расширению горизонтов самореализации [23], что совпадает с присущими молодому поколению характеристиками.

Молодежь высоко ценит возможности для получения опыта межкультурного обмена, сотрудничества и реализации общественно полезных гражданских инициатив с целью приобретения новых знаний и освоения новых навыков, особенно в контексте будущего трудоустройства [24]. Важным представляются и поддержка, стимулирование участия молодежи в международных молодежных организациях, укрепляющих общественные связи, продуцирующих эмоциональную вовлеченность студентов в культурную, социальную, политическую жизнь межгосударственных союзов [25]. Отмечаются возможность и важность коммуникации как с молодежью из других стран, так и с соотечественниками, проживающими за рубежом. Прорабатываются механизмы и формы такого взаимодействия, например, организация обучения национальному языку, проведение международных образовательных и культурных встреч через «налаживание цифрового моста» для поддержания регулярной дистанционной связи [26].

Таким образом, обзор литературы позволяет выделить следующие актуальные тренды исследования, а соответственно расширения международного сотрудничества молодежи. Во-первых,

устойчивость межгосударственного партнёрства находится в зависимости от культурно-исторического опыта взаимодействия двух стран, от того, насколько учитываются социокультурные особенности восприимчивости и заинтересованности в сотрудничестве взаимодействующих сообществ. В этом плане международное сотрудничество белорусской и российской молодежи должно учитывать общее культурно-историческое наследие СССР, достаточно продолжительный период неоднозначности курса внешнеполитического взаимодействия при планомерном возвращении к сближению двух стран в рамках Союзного государства. Во-вторых, международное молодежное сотрудничество обладает ресурсами расширения туристического потенциала взаимодействующих стран, при этом обладая инструментами «мягкой силы» за счет формирования в сознании граждан, в том числе молодежи, привлекательного образа тех государств, которые сотрудничают. В этом плане социокультурная активность, связанная с мобильностью, достаточно перспективна с учетом интересов самой молодежи. В-третьих, при нормативном и правовом рамочном характере регулирования международного сотрудничества реальным полигоном его активизации является сфера высшего образования как коммуникативное пространство, порождающее молодежные

инициативы «снизу» в рамках целого ряда форм сотрудничества – от научно-образовательных и исследовательских мероприятий и проектов, творческих конкурсов и спортивных соревнований до создания и поддержки функционирования международных молодежных организаций на базе учебных заведений. В-четвертых, повестка сотрудничества, интересная молодежи, характеризуется гуманистическими ценностями и социально-гуманитарной значимостью, где возможно проявить и отработать лидерство.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В статье представлены результаты сравнительного исследования нормативных правовых документов, регулирующих международное сотрудничество молодежи в Российской Федерации и Республике Беларусь. Дана качественная оценка нормативных рамок, институциональных условий, форм и механизмов реализации международного сотрудничества молодежи Союзного государства. Анализ проведен через поиск и сопоставление в документах сравниваемых стран следующих категорий: «международное сотрудничество», «международное молодежное сотрудничество», «международные связи общественных объединений». Источники данных представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Нормативно-правовые документы по международному сотрудничеству Российской Федерации и Республики Беларусь⁷
Table 1 – Legal Framework for International Cooperation between the Russian Federation and the Republic of Belarus

Российская Федерация	Республика Беларусь
<i>Документы, задающие вектор развитию молодежного сотрудничества в Союзном государстве</i>	
Стратегия международного молодежного сотрудничества государств-участников Содружества Независимых Государств на 2021–2030 гг.	
Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Беларусь о сотрудничестве в области молодежной политики от 30.06.1995 г.	
Декрет Высшего государственного совета Союзного государства от 29.01.2024 г. № 2 «Об Основных направлениях реализации положений Договора о создании Союзного государства на 2024–2026 гг.»	
Соглашение о сотрудничестве в сфере государственной молодежной политики между Министерством образования и науки Российской Федерации и Министерством образования Республики Беларусь от 15.12.2014 г.	
<i>Нормативные правовые акты, определяющие стратегию молодежного сотрудничества, в том числе молодежных объединений</i>	
Федеральный закон от 30.12.2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации»	Закон Республики Беларусь от 7.12.2009 г. № 65-З «Об основах государственной молодежной политики»
Распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024 г. № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 г.»	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19.06.2021 г. № 349 «О Стратегии развития государственной молодежной политики Республики Беларусь до 2030 года»

⁷ Составлено авторами.

<i>Нормативные правовые акты, определяющие международное молодежное сотрудничество в сфере образования</i>	
Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»	Кодекс Республики Беларусь об образовании
–	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29.01.2021 г. № 57 «О Государственной программе «Образование и молодежная политика» на 2021–2025 гг.»

Для определения перспективы развития международного сотрудничества изучены оценки студенческой молодежи Союзного государства. В статье анализируются результаты опроса студентов России (Екатеринбург, Свердловская область) и Республики Беларусь (Гродно, Гродненская область), который был проведен в 2024 году в ходе реализации международного исследовательского проекта «Молодежь России и Беларуси о себе: экономические и социокультурные вызовы настоящего и конструирование горизонтов будущего для сотрудничества». В опросе приняли участие студенты-третьекурсники очной формы обучения. Выбор объекта исследования обусловлен тем, что именно на этом этапе получения высшего образования молодые люди и девушки уже прошли адаптацию в вузе, но еще не погрузились в полной мере в ситуацию своего непосредственного выхода на рынок труда.

Общий размер итоговой выборки составил 3000 студентов из 15 вузов, в том числе 2000 человек из 12 вузов Свердловской области и 1000 студентов из трёх университетов Гродненской области. Ошибка выборки по одному признаку составила менее 3% с вероятностью 0,95. Выборка в разрезе стран квотирована по полу, профилю подготовки и вузам и соответствует структуре генеральной совокупности. Выборка включает 45% юношей и 55% девушек. Почти каждый третий (31%) опрошенный изучает науки об обществе, еще 29% респондентов обучаются на программах высшего образования, связанных с освоением инженерного дела, технологий и технических наук. У 22% третьекурсников, принявших участие в опросе, гуманитарный профиль обучения, включающий педагогические науки, образование, культуру и искусство. Остальные 18% выбрали для себя математические, естественные, медицинские и сельскохозяйственные науки. Обработка собранных данных осуществлялась в программе IBM SPSS Statistics версии 22.0 с применением методов дескриптивного статистического анализа.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Нормативные рамки и институциональные условия реализации международного сотрудничества молодежи Союзного государства

Российская Федерация и Республика Беларусь как государства-участники СНГ координируют усилия в различных областях сотрудничества, включая молодежную политику. В качестве одной из целей взаимодействия молодых людей и девушек постсоветского пространства декларируется «создание условий для успешной самореализации, социализации и всестороннего развития молодежи»⁸. В задачи международного молодежного сотрудничества в рамках СНГ входят воспитание молодежи в логике продвижения в молодежной среде гуманистических ценностей, дружбы и добрососедства, формирование активной жизненной позиции, содействие молодежной мобильности, стимулирование созидательной инновационной деятельности, а также развитие эффективных моделей взаимодействия молодежных общественных объединений. Выделяются такие формы и механизмы межгосударственного сотрудничества молодежи, как организация массовых мероприятий с участием юношей и девушек, включая творческие и научно-технические конкурсы, реализация на постоянной основе международного молодежного проекта «100 идей для СНГ», осуществление совместных научных исследований по проблемам молодежи, выявление и поддержка лидеров молодежных общественных организаций, создание и развитие в социальных сетях тематических информационных сообществ молодежи СНГ, ее ознакомление с культурой, традициями и историей народов государств – бывших союзных республик, организация обсуждения и принятие с участием молодежи решений по совершенствованию межстранового взаимодействия молодого поколения СНГ⁹.

В сфере высшего образования Стратегией международного молодежного сотрудничества государств-участников СНГ на 2021–2030 гг. без какой-либо конкретизации предусматриваются следующие формы и механизмы международного молодежного сотрудничества: интеграция принципов межкультурного диалога в образовательные программы и образовательный процесс, поддержка деятельности международных объединений выпускников вузов СНГ, реализация

⁸ Стратегия международного молодежного сотрудничества государств-участников Содружества Независимых Государств на 2021–2030 гг. // Электронная библиотека «Молодёжь Содружества». – URL: <https://youthlib.mirea.ru/ru/resource/732> (дата обращения: 02.04.2025).

⁹ Там же.

и развитие проекта «Сетевой университет СНГ», проведение совместных конференций молодых ученых и осуществление студенческих и профессиональных обменов.

В настоящее время российско-белорусское сотрудничество оформляется, опираясь на базовые положения нормативно-правовых и программных документов СНГ, и выражается в проведении согласованной политики по широкому спектру вопросов в рамках Союзного государства. Что касается направлений сотрудничества молодежи России и Беларуси, то в официальных документах они определяются предельно широко. Обратим внимание на двусторонние нормативно закреплённые обязательства правительств России и Беларуси, включающие содействие расширению и укреплению сотрудничества в области молодежной политики, а также вовлечению молодежи в реализацию совместных программ в сфере экономики, экологии, здравоохранения, образования, культуры, спорта и туризма¹⁰. Соглашение от 30.06.1995 г. подчеркивает приоритетную роль правительственной поддержки межстранового сотрудничества в отношении организованных молодежных, студенческих коллективов и волонтерских отрядов. Документом акцентируется внимание и на необходимости совместного развития системы молодежного туризма, однако нормативное определение данного понятия в тексте отсутствует.

За координацию взаимодействия в сферах гражданско-патриотического воспитания, волонтерства, творчества и профессионального развития молодежи отвечают профильные министерства Республики Беларусь, с одной стороны, и Федеральное агентство по делам молодежи, министерства культуры и спорта РФ, с другой¹¹. В области образования Соглашением Союзного государства от 15.12.2014 г. предусматривается партнерство между Министерством образования Республики Беларусь и Министерством просвещения, Министерством науки и высшего образования РФ (до 2018 г. – Министерством образования и науки РФ). Однако способы реализации этого сотрудничества точно не определены, что может приводить к разночтениям и разным стратегиям их реализации на практике. В Соглашении о сотрудничестве в сфере государственной молодежной политики между Министерством образования и науки РФ и Министерством образования Республики Беларусь от 15.12.2014 г.

в абстрактной форме подчеркивается лишь осуществление программ и планов, направленных на повышение уровня воспитания молодежи, ее вовлечение в общественную жизнь, содействие участию молодежных объединений в совместных мероприятиях, решение вопросов международного молодежного сотрудничества. В сфере высшего образования подчеркивается совместная реализация программ стажировок «Летний/Зимний университет» для белорусской и российской молодежи при поддержке Министерства образования Республики Беларусь и Министерства науки и высшего образования России¹².

Декретом Высшего государственного совета Союзного государства от 29.01.2024 г. № 2 «Об Основных направлениях реализации положений Договора о создании Союзного государства на 2024–2026 гг.» планируются расширение сотрудничества в информационной среде и проведение особых мероприятий для повышения узнаваемости формата Союзного государства среди юношей и девушек обеих стран. При этом наиболее активное государственное содействие нацелено на сотрудничество в сфере культуры и искусства в форме организации и проведения массовых публичных мероприятий. Например, Соглашением о сотрудничестве в области молодежной политики от 30.06.1995 г. в целях поощрения культурного обмена Союзное государство декларирует поддержку партнерства молодежных организаций в подготовке и проведении фестивалей, конкурсов, выставок и других тематических мероприятий. Декретом Высшего государственного совета Союзного государства от 29.01.2024 г. № 2 подчеркивается значимость совместных творческих проектов, направленных на выявление и поддержку одаренной молодежи. В этой связи важно отметить деятельность Международного союза общественных объединений «Российско-Белорусский союз молодежи», созданного в 2002 г. и объединяющего деятельность общероссийской общественной организации «Российский Союз Молодежи» (РСМ) и общественного объединения «Белорусский республиканский союз молодежи» (БРСМ). Совместная работа РСМ и БРСМ по линии некоммерческих молодежных организаций выражается в проведении молодежных дискуссионных площадок, слетов, семинаров, образовательных мастер-классов, лидерских форумов, творческих конкурсов, фестиваля «Молодежь – за Союзное государство». С 2013 г.

¹⁰ Соглашение между Правительством РФ и Правительством Республики Беларусь о сотрудничестве в области молодежной политики от 30.06.1995 г. // Государственная система правовой информации. Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=7&nd=203004445&collection=1 (дата обращения: 02.04.2025).

¹¹ Декрет Высшего государственного совета Союзного государства от 29.01.2024 г. № 2 «Об Основных направлениях реализации положений Договора о создании Союзного государства на 2024–2026 гг.» // Информационно-аналитический портал Союзного государства. – URL: <https://soyuz.by/projects/dekrety-vysshego-gosudarstvennogo-soveta-soyuznogo-gosudarstva/dekret-ot-29-yanvarya-2024-g-2-ob-osnovnyh-napravleniyah-realizacii-polozheniy-dogovora-o-sozdanii-soyuznogo-gosudarstva-na-2024-2026-gody> (дата обращения: 02.04.2025).

¹² Там же.

при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерства образования Республики Беларусь и активном участии ведущих молодежных объединений обеих стран проводится Российско-Белорусский молодежный форум. С 2017 г. успешно функционирует Молодежная палата при Парламентском Собрании Союза Беларуси и России, координирующая возможные формы взаимодействия молодого поколения¹³.

Нормативные и правовые условия для реализации молодежного сотрудничества рамочно определены, механизмы зафиксированы. Однако не разработаны, не детализированы программы их реализации особенно в отношении студенчества. Такое положение с одной стороны, усложняет понимание возможностей реализации конкретных проектов по сотрудничеству на местах. С другой стороны, оставляет широкие возможности для «воспроизводства» инициатив, поиска «организационных коридоров» и ресурсов для их реализации.

Характеристика государственного содействия международному сотрудничеству студенческой молодежи в Республике Беларусь

Республика Беларусь на законодательном уровне закрепила международное молодежное сотрудничество в качестве одного из основных направлений государственной молодежной политики¹⁴. В нормативно-правовых актах Беларуси понятие «международное молодежное сотрудничество» не имеет однозначной дефиниции и характеризуется через указание на совместные с другими странами проекты и мероприятия, ориентированные на молодежь или реализуемые с ее участием. Тем не менее, в Постановлении Совета Министров Республики Беларусь от 19.06.2021 г. № 349 «О Стратегии развития государственной молодежной политики Республики Беларусь до 2030 года» упоминается наращивание международного сотрудничества Беларуси в сфере молодежной политики через организацию работ молодежных парламентариев в составе Молодежной палаты при Парламентском Собрании Союза Беларуси и России.

Закон Республики Беларусь от 7.12.2009 г. № 65-З «Об основах государственной молодежной политики» предусматривает обязательное государственное содействие межстрановому молодежному взаимодействию путем заключения и исполнения договоров о молодежных международных обменах и программах, визитах, способствующих развитию дружественных и деловых

отношений, обмену опытом в различных областях. Государственная поддержка в контексте развития международного сотрудничества распространяется и на молодежные организации. Закон Республики Беларусь от 9.11.1999 г. № 305-З закрепляет право общественных объединений и иных молодежных союзов на создание международных объединений, установление межгосударственных контактов, а также заключение международных соглашений по различным вопросам. Развитие международных связей молодежных объединений, как правило, обеспечивается государственными субсидиями. Контроль за целевым использованием этих средств, а также за законностью их выделения, возлагается Законом Республики Беларусь от 9.11.1999 г. № 305-З на республиканский орган государственного управления по делам молодежи и местные исполнительные и распорядительные органы власти.

В образовательных учреждениях организацией и координацией международного сотрудничества на уровне страны занимается Министерство образования Республики Беларусь. Структурно это обеспечивается управлением международного сотрудничества, которое реализует межгосударственную деятельность в рамках национальной системы образования и определяет государственную политику в области подготовки кадров для зарубежных стран в образовательных учреждениях Беларуси. В этой связи Кодекс Республики Беларусь об образовании предусматривает право образовательных организаций и педагогических работников на участие в международной деятельности. Рассматриваемый документ фиксирует три вектора направленности межгосударственного сотрудничества в области образования: 1) получение образования гражданами Республики Беларусь в иностранных организациях, иностранными гражданами и лицами без гражданства – в белорусских учреждениях образования; 2) обмен обучающимися и педагогическими работниками в целях обучения, повышения квалификации, совершенствования педагогической деятельности; 3) участие в международных образовательных мероприятиях. К последним Кодекс относит олимпиады, конкурсы, турниры, фестивали, конференции, симпозиумы, спортивные соревнования, а также совместные компаративные исследования.

В сфере высшего образования отраслевым Министерством Республики Беларусь предусматривается развитие нормативно-правовой базы международного сотрудничества¹⁵. Однако способы, механизмы и направления такого

¹³ Беларусь // ММС. – URL: <https://intermol.su/about/countries/belarus/> (дата обращения: 02.04.2025).

¹⁴ Закон Республики Беларусь от 7.12.2009 г. № 65-З «Об основах государственной молодежной политики» // ЭТАЛОН-ONLINE. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=N10900065> (дата обращения: 02.04.2025).

¹⁵ Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29.01.2021 г. № 57 «О Государственной программе «Образование и молодежная политика» на 2021–2025 гг.» // ЭТАЛОН-ONLINE. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=C22100057> (дата обращения: 02.04.2025).

совершенствования официальных документов государства никак не конкретизируются, нигде не раскрываются.

Министерство образования Беларуси курирует вопросы обучения юношей и девушек за рубежом в логике следования международным договорам и экспорту образовательных услуг. Для этого разработаны общереспубликанские концепции, на основе которых каждое высшее учебное заведение Республики Беларусь формирует собственный подход к межстрановой интеграции. Формы международного сотрудничества студенческой молодежи выражаются как в реализации совместных образовательных программ, научно-исследовательских конференций, экспериментальных проектов, организации академической мобильности и стажировок, так и в проведении совместных молодежных фестивалей и конкурсов. Особое внимание на национальном уровне приковано к развитию сотрудничества с регионами РФ в сфере образования, по этой причине белорусские университеты ежеквартально отчитываются о проделанной работе в партнерстве с российскими вузами.

Характеристика государственного содействия международному сотрудничеству студенческой молодежи в России

Как и в нормативно-правовых актах Республики Беларусь, в российских документах отсутствует четкое определение понятия «международное молодежное сотрудничество», несмотря на его частое употребление. Содействие международному и межрегиональному сотрудничеству указывается в качестве одного из направлений молодежной политики РФ¹⁶. Формы и механизмы такого государственного содействия в тексте Федерального закона от 30.12.2020 г. № 489-ФЗ не уточняются. То же самое наблюдается и в нормативных актах. Например, Распоряжением Правительства РФ от 17.08.2024 г. № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 г.» без какой-либо детализации предусматриваются содействие развитию международных связей российских молодежных объединений для стимулирования их равноправного сотрудничества с иностранными общественными организациями, поддержка международного молодежного взаимодействия в формате «общественной дипломатии» с целью формирования позитивного имиджа России в оценках молодых людей и девушек других государств.

В качестве целей международного сотрудничества в сфере образования законодательно выделяются: «расширение возможностей граждан

РФ, иностранных граждан и лиц без гражданства для получения доступа к образованию»; «координация взаимодействия РФ с иностранными государствами и международными организациями по развитию образования»; «совершенствование международных и внутригосударственных механизмов развития образования»¹⁷. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ фиксирует, с одной стороны, необходимость содействия РФ в развитии сотрудничества российских и иностранных образовательных организаций, международной академической мобильности учащейся молодежи, обменов научно-педагогических работников, привлечению иностранных граждан к обучению в российских образовательных учреждениях. С другой стороны – обязательства федеральных органов исполнительной власти и органов государственной власти субъектов РФ по осуществлению взаимодействия в сфере образования с международными организациями, иностранными органами власти и управления, а также неправительственными организациями. Российские образовательные организации вправе в контексте международного сотрудничества разрабатывать и реализовывать образовательные и научные программы совместно с зарубежными организациями, осуществлять академические обмены, проводить научные исследования, фундаментальные и прикладные исследования в сфере образования, реализовывать инновационную деятельность, организовывать международные образовательные, научно-исследовательские и технические проекты, конгрессы, симпозиумы, конференции и семинары.

Курирование международного сотрудничества в сфере образования возлагается на Министерство науки и высшего образования РФ. Созданный в его структуре Департамент международного сотрудничества реализует межгосударственные соглашения, в том числе в рамках российской системы образования. На уровне отдельных вузов ведется работа по следованию достигнутым международным соглашениям, организации программ студенческой мобильности, привлечению иностранных абитуриентов, развитию совместных образовательных и исследовательских проектов, а также проведению различных мероприятий, включая социальные, культурные, спортивные. Дополнительно Российский совет по международным делам и другие экспертные организации оказывают консультационную и аналитическую поддержку вузам в вопросах осуществления международного сотрудничества между студентами, а также содействуют установлению крепких связей с партнерами за рубежом.

¹⁶ Федеральный закон от 30.12.2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/ (дата обращения: 02.04.2025).

¹⁷ Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 02.04.2025).

Таким образом, рассогласованность в понимании «молодежного международного сотрудничества» и декларирование необходимости государственного содействия без детализации конкретных способов и инструментов его реализации ведет к затруднению координации усилий различных ведомств и организаций, занимающихся развитием международного молодежного взаимодействия. С этой точки зрения на практике партнерство молодых россиян и белорусов может ограничиваться формальными мероприятиями, не приводящими к устойчивым связям и долгосрочным совместным проектам. Направления мероприятий, которые были бы интересны самой молодежи Союзного государства, не установлены.

Оценка потенциала международного сотрудничества российского и белорусского студенчества с позиции самой молодежи

Для оценки перспектив реализации международных российско-белорусских студенческих проектов важно понимать стартовые возможности, а именно тот опыт, который сегодня уже есть у учащейся молодежи обеих стран. В эмпирическом исследовании студентам вузов Свердловской области, университетов Гродненской области из Республики Беларусь был задан вопрос: «Принимали ли Вы когда-либо участие в мероприятиях вместе с молодежью из других стран в онлайн или офлайн-форматах?». Положительно на этот вопрос ответили 40% студентов третьекурсников из Беларуси. В вузах Среднего Урала опыт взаимодействия с иностранными обучающимися имеет только каждый десятый студент (10%). Есть одна из определяющих причин, объясняющих такие различия: географическое положение сравниваемых регионов, которое определяет широту дистанции между территорией проживания, а также обучения студентов и физической возможностью для реального взаимодействия, перемещения в другие страны и регионы. Свердловская область – крупный индустриальный регион РФ – находится практически в географическом центре страны, между Европой и Азией. Гродненская область – самый маленький регион Республики Беларусь, который на западе граничит с Польшей, на севере – с Литвой. Такое географическое положение делает белорусские вузы этого региона открытыми и доступными для большого числа коллег из европейских стран, а также для коммуникации с европейскими вузами. Отвечая на вопрос о том, какие это были мероприятия, чаще всего как белорусские, так и российские студенты (75%) выбирали конференции, форумы, международные семинары – научные мероприятия. Опыт участия в образовательных мероприятиях, а также обменных программах есть у 12%. Участвовали в различных

фестивалях, международных творческих конкурсах (культурных мероприятиях) только 10% от числа всех опрошенных студентов, 3% были участниками спортивных мероприятий.

Анализируя перспективы возможного сотрудничества, важно отметить, что 57% из числа опрошенных студентов Республики Беларусь и 53% респондентов из российских вузов положительно ответили на вопрос: «Хотели бы Вы совместно с молодежью из других стран участвовать в каких-либо мероприятиях, организованных в Вашем вузе в онлайн или офлайн-форматах?». Таким образом, можно выделить нереализованный потенциал молодежного студенческого сотрудничества, который пока не нашел формы своей реализации на практике.

Для оценки практической реализации этого потенциала тех студентов сравниваемых стран, кто хотел бы принять участие в каких-либо мероприятиях совместно с молодежью других государств, попросили ответить на вопрос: «Какие проблемы Вы считаете актуальными и интересными для обсуждения с молодежью из других стран?». Результаты представлены в таблице 2.

На первой позиции практически для каждого второго студента-третьекурсника из вузов РФ, который хотел бы иметь опыт межстранового молодежного сотрудничества, важной оказалась проблематика сохранения мирового культурного наследия и исторической памяти (56%), а также инновации в высшем образовании для развития студенчества (50%), международное экономическое партнерство (59%) и социокультурные и креативные инициативы в развитии общественных пространств (49%). Почти для каждого пятого (19%), кто ответил на заданный вопрос, такой проблематикой могла бы быть экологическая безопасность и этическое потребление.

Перечень приоритетных тем для белорусских третьекурсников с желанием расширения практик студенческого взаимодействия оказался несколько иным. На первом месте по частоте встречаемости оказались инициативы по развитию общественных пространств (36%). На второй позиции – обсуждение вопросов, связанных с сохранением мирового наследия (32%). Еще 30% белорусских студентов выбрали для обсуждения благотворительность, продвижение инклюзии, 29% – демографические проблемы. В пятерку самых интересных для белорусского студенчества тем попало развитие предпринимательства. Эта проблематика будет интересна для обсуждения со студентами других стран с позиции 28% опрошенных белорусских третьекурсников. Среди российских студентов, кто хотел бы сотрудничать с молодежью других государств, эту проблематику выбрали в качестве интересной для обсуждения 14% респондентов.

Таблица 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие проблемы Вы считаете актуальными и интересными для обсуждения с молодежью из других стран?», % от опрошенных, желающих принять участие в каких-либо мероприятиях на базе своих вузов совместно с молодежью из других стран¹⁸
Table 2 – The distribution of respondents' answers to the question: "Which problems do you consider relevant and interesting for discussion with youth from other countries?", expressed as a % of respondents willing to participate in activities organized by their universities jointly with youth from other countries

Проблема	Россия	Республика Беларусь
Сохранение мирового культурного наследия и исторической памяти	56	32
Инновации в высшем образовании для развития студенчества	50	23
Международное экономическое сотрудничество	50	20
Социокультурные и креативные инициативы в развитии общественных пространств	49	36
Экологическая безопасность и этическое потребление	19	23
Развитие семейных ценностей и поддержка молодых семей	18	18
Глобальные демографические проблемы	18	29
Мировое образовательное пространство и академическая мобильность	17	24
Поддержка предпринимателей и развитие предпринимательской деятельности	14	28
Социальные инициативы в благотворительности и продвижение инклюзии	9	30
Всего	300	263

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Проанализированные документы России и Беларуси о молодежном международном сотрудничестве содержат обобщенные декларации о намерениях и направлениях межстранового взаимодействия, необходимости его поддержки и стимулирования без какой-либо конкретизации практической реализации. Подобный подход, вероятно, объясняется стремлением к формированию широких возможностей для достижения партнерства, но в перспективе нуждается в детализации. Выстраиваемая институциональная основа международного молодежного сотрудничества РФ и Республики Беларусь уже включает международные организации, общественные объединения, органы власти, федеральные службы и образовательные учреждения. Она потенциально создает благоприятные условия для динамичного развития партнерства между молодыми россиянами и белорусами, но требует проработки и четкой фиксации способов реализации межгосударственного взаимодействия для постепенного расширения тематического спектра практик совместного участия в них молодежи обеих стран.

На основе проанализированных документов и оценки мнений студенческой молодежи о международном сотрудничестве студентов последнее

можно определить как одно из значимых направлений гуманитарной политики, нацеленное на развитие партнерских отношений, формирование единого восприятия российской и белорусской молодежью добрососедства через двустороннее взаимодействие в рамках публичных научных и культурных мероприятий, программ, конкурсов молодежного развития, обмена и социокультурного туризма, а также экономических, научных, образовательных, социокультурных проектных инициатив и волонтерского движения.

В сфере организации международного сотрудничества на базе российских и белорусских вузов выявляются существенные различия. В системе Республики Беларусь прослеживается тенденция к централизации, характеризующаяся созданием единых границ межгосударственного взаимодействия Министерством образования и обязательной отчетностью учебных заведений по итогам своей международной деятельности. В российской практике наблюдается инициативность и большая автономия вузов, проявляющаяся в наличии возможностей для разработки и осуществления собственных международных программ. В этом случае Министерство науки и высшего образования РФ выполняет преимущественно лишь координирующую функцию, в то время как

¹⁸ Составлено авторами.

региональные профильные органы публичной власти и управления разрабатывают и реализуют конкретные программы межстранового сотрудничества в сфере молодежной политики. Например, Департаментом молодежной политики Свердловской области осуществляется взаимодействие с международными организациями, иностранными государственными органами, а также зарубежными неправительственными учреждениями по вопросам активизации сотрудничества в молодежной сфере¹⁹.

В условиях стремления вузов к совершенствованию ресурсной базы, включая научные коллективы и школы [27], международное сотрудничество выступает одним из ключевых инструментов для расширения возможностей развития исследовательских проектов, получения совместных грантов, повышения публикационной активности и укрепления авторитета научно-педагогических работников. Наше исследование доказывает, что «университет, реализующий образовательные, исследовательские и издательские функции, вовлечен в общественную дипломатию» [28, с. 248]. Современные вузы России и Беларуси могут инициировать межгосударственное сотрудничество на уровне взаимодействия с учебными организациями или правительственными учреждениями другой страны. Однако им предлагается ориентироваться на традиционные и хорошо зарекомендовавшие себя форматы межстранового партнерства, что не всегда соответствует современным трендам в образовании и потребностям самих студентов. В этом ключе важно учитывать влияние глобализации, цифровизации, новых социальных медиа и инновационных форм взаимодействия на молодежное сотрудничество, а также интерес молодежи к сфере культуры и экологии [29]. К последним можно отнести совместные стартап-проекты, виртуальные лаборатории, дистанционные практики медиаволонтерства, экологические акции, совместные проекты по сохранению культурно-исторического наследия, культурного просвещения и т. д. Их деятельностная поддержка и развитие со стороны конкретного образовательного учреждения и страны в целом позволили бы, во-первых, расширить охват участников и, во-вторых, повлиять на качественные характеристики взаимодействия между молодыми россиянами и белорусами.

Результаты опроса третьекурсников из Гродненской и Свердловской областей выявили значительный, но на практике не реализованный потенциал молодежного студенческого сотрудничества. Более половины опрошенных молодых россиян и белорусов выразили желание

участвовать в каких-либо мероприятиях в онлайн или офлайн-форматах с юношами и девушками из других стран. Приоритетной сферой для старта такого международного студенческого партнерства, с позиции самой российской и белорусской студенческой молодежи, является сфера культуры. Для студенчества обеих стран привлекательны социокультурные и креативные инициативы, им интересно развитие общественных пространств, сохранение мирового культурного наследия и исторической памяти, развитие инноваций. Беспокоят молодое поколение и экологическая безопасность, а также вопросы этического потребления.

Благодаря проведенному исследованию обозначился определенный лаг в проработке механизмов государственной и межгосударственной поддержки студенческих молодежных проектов, определены ключевые сферы, где молодежные инициативы могут получить свое развитие при созданных для этого условиях. Социокультурная и экологическая проблематика – тренд в молодежной активности, зафиксированный исследователями разных стран.

Перспективы развития международного студенческого сотрудничества в России и Беларуси могут быть определены специальной межгосударственной программой, в которой могут быть заявлены и конкретизированы не только форумные кампании, событийная культурная, спортивная, социальная, научная повестка межгосударственного студенческого взаимодействия, но и содержательные конкурсы, предполагающие инициативное партнерство. В основу этого межгосударственного конкурса может быть заложена идея уже реализуемого конкурса для молодежи «100 идей для СНГ», но с акцентом на сотрудничество именно российской и белорусской молодежи и детальной разработкой актуальных для молодежи направлений публичной дискуссии и реального взаимодействия. Возможно и выделение специального трека студенческих российско-белорусских инициатив на конкурсах «Россия – страна возможностей». Проработка такой программы требует в дальнейшем серьезного внимания и привлечения к этому процессу молодых российских и белорусских политиков и юристов.

Перспективы дальнейшего научного расширения обозначенной в статье тематики связаны с поиском возможностей интеграции задач высшего образования и реализации третьей миссии университетов в рамках Союзного государства при поддержке и стимулировании молодежных инициатив на всех уровнях публичного управления.

¹⁹ Постановление Правительства Свердловской области от 27.02.2025 г. № 142-ПП «О Департаменте молодежной политики Свердловской области». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6600202502280010?> (дата обращения: 02.04.2025).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Fransman, J., Hall, B. L., Hayman, R., Narayanan, P., Newman, K., Tandon, R. (2021). Beyond partnerships: Embracing complexity to understand and improve research collaboration for global development // *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 42 (3), pp. 326–346. DOI 10.1080/02255189.2021.1872507/.
2. Bilgili, T. V., Bilgili, H., Allen, D. G., Loncarich, H., Kedia, B. L., Johnson, J. L. (2023). Friends, foes, or “frenemies”: Intercountry relations and cross-border acquisitions // *Global Strategy Journal*, 13 (2), pp. 349–390. DOI 10.1002/gsj.1460.
3. Araujo, C., Teixeira, A. (2014). Determinants of international technology transfer: An empirical analysis of the Enterprise Europe Network // *Journal of Technology Management & Innovation*, 9 (3), pp. 120–134. DOI 10.4067/S0718-27242014000300009.
4. Постел-Винай К. Глобализация 4.0 и новые модели международного сотрудничества // *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2020. № 2. С. 82–92. DOI 10.17323/1996-7845-2020-02-04. EDN KAXGWJ.
5. Pandey, N., Coninck, H., Sagar, A. D. (2022). Beyond technology transfer: Innovation cooperation to advance sustainable development in developing countries // *Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment*, 11 (2), pp. 1–25. DOI 10.1002/wene.422.
6. Восколович Н. А., Ресмятова А. С. Международное сотрудничество как драйвер развития въездного туризма в Россию из Китая // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022. № 95. С. 144–160. DOI 10.24412/2070-1381-2022-95-144-160. EDN QXMMHP.
7. Nye, J. S. (1990). *Soft Power* // *Foreign Policy*, 80, pp. 153–171. DOI 10.2307/1148580.
8. Лебедева М. М. «Мягкая сила»: понятие и подходы // *Вестник МГИМО университета*. 2017. № 3 (54). С. 212–223. DOI 10.24833/2071-8160-2017-3-54-212-223. EDN ZAOVXX.
9. Nye, J. (2011). *The Future of Power*. N.Y. : Public Affairs. URL: https://www.academia.edu/23946693/THE_FUTURE_OF_POWER.
10. Зинурова Р. И., Никитина Т. Н., Фатхуллина Л. З. Социальные практики и социально-психологические характеристики поколения Z (по результатам фокус-группового исследования) // *Вестник Томского государственного университета*. 2022. № 476. С. 146–158. DOI 10.17223/15617793/476/16. EDN WNOHVA.
11. Дидковская Я. В., Трынов Д. В., Чистяков П. А. Профессиональные стратегии студентов в контексте образа социального будущего // *Социологические исследования*. 2023. № 9. С. 63–77. DOI 10.31857/S01321625027778-8. EDN WNVBZO.
12. Чевтаева Н. Г., Боброва О. В., Колл Е. Академическая честность в структуре устойчивой антикоррупционной позиции студента: опыт социологического анализа // *Образование и наука*. 2024. № 26 (10). С. 131–165. DOI 10.17853/1994-5639-2024-10-131-165. EDN VHJCSF.
13. Зубок Ю. А., Селиверстова Н. А. Социокультурные установки в саморегуляции представлений молодежи о будущем // *Наука. Культура. Общество*. 2024. № 30 (4). С. 112–133. DOI 10.19181/nko.2024.30.4.8. EDN EIFNDP.
14. Одинцова М. А., Радчикова Н. П., Козырева Н. В. Жизнестойкость и самоактивация молодежи России и Беларуси в транзитивном обществе // *Сибирский психологический журнал*. 2021. № 79. С. 168–188. DOI 10.17223/17267080/79/10. EDN NKHTMB.
15. Певная М. В., Тарасова А. Н., Телепаева Д. Ф., Щербинин С. Н. Темпоральность профессионального самоопределения студентов России и Беларуси // *Образование и наука*. 2025. № 27 (3), С. 169–199. DOI 10.17853/1994-5639-2025-3-169-199.
16. Манукян А. Р. Государственное регулирование международного сотрудничества в сфере образования // *Власть*. 2023. № (31) 2. Том. 31. С. 15–23. DOI 10.31171/vlast.v31i2.9517. EDN VMDSRO.
17. Антонова Н. Л., Сущенко А. Д., Попова Н. Г. «Мягкая сила» высшего образования как фактор мирового лидерства // *Образование и наука*. 2020. № 22 (1). С. 31–58. DOI 10.17853/1994-5639-2020-1-31-58. EDN GANVYD.
18. De Wit, H., Altbach P. G. (2021). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future, *Policy Reviews in Higher Education*. 5 (1). Pp. 28–46. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>.
19. Гутенев М. Ю., Лагутина М. Л., Сергунин А. А. Российские университеты как акторы арктической научной дипломатии // *Высшее образование в России*. 2023. 32 (8-9). С. 70–88. DOI 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-70-88. EDN MAXTHZ.
20. Торкунов А. В. Образование как инструмент «мягкой силы» во внешней политике России // *Вестник МГИМО Университета*. 2012. № 4 (25). С. 85–93. DOI 10.24833/2071-8160-2016-4-49-85-93. EDN PYMQTD.
21. Кришталь М. И., Щекотуров А. В. ЕС vs ЕАЭС: молодежь российского эксклава о перспективах и барьерах международного сотрудничества // *Вестник Томского*

- государственного университета. 2022. № 482. С. 18–26. DOI 10.17223/15617793/482/2. EDN BWSPYP.
22. Юйкунь Ч., Керимов А. А. «Мягкая сила» во взаимоотношениях Китая и России: направления и механизмы реализации // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение. 2024. № 47. С. 100–110. DOI 10.26516/2073-3380.2024.47.100.
23. Kishino, H., Takahashi, T. (2019). Global Citizenship Development: Effects of Study Abroad and Other Factors, *Journal of International Students*. 9 (2). Pp. 535–559. DOI 10.32674/jis.v9i2.390.
24. Ritchie, D., Ord, J. (2016). The experience of open access youth work: the voice of young people // *Journal of Youth Studies*. 20 (3). Pp. 269–282. DOI 10.1080/13676261.2016.1212162.
25. Пашинина Е. И., Книжкова З. З., Суслов И. В., Бабаян И. В. (2022). Предметное поле российской молодежной политики // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2022. № 2. С. 74–94. DOI 10.15593/2224-9354/2022.2.6. EDN CRWDWY.
26. Ростовская Т. К., Васильева Е. Н. Образование как ресурс формирования «мягкой силы» в работе с молодыми соотечественниками, проживающими в странах СНГ // Высшее образование в России. 2023. № 32 (5). С. 21–35. DOI 10.31992/0869-3617-2023-32-5-21-35. EDN RGBZPT.
27. Зборовский Г. Е., Кеммет Е. В. Ресурсность вузовских научных коллективов и научных школ: проблемы стратегии развития и управления // Вопросы управления. 2023. № 17 (3). С. 46–58. DOI 10.22394/2304-3369-2023-3-46-58. EDN JDQATI.
28. Архипова Е. В., Парубочая Е. Ф., Колюпулос К. Роль современного российского университета в общественной дипломатии (на примере Волгоградского государственного университета) // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4, История. Регионоведение. Международные отношения. 2020. № 25 (2). С. 241–252. DOI 10.15688/jvolsu4.2020.2.18.
29. Li, J., Pilz, M. (2023). International transfer of vocational education and training: A literature review // *Journal of Vocational Education & Training*. 75 (2). Pp. 185–218. DOI 10.1080/13636820.2020.1847566.

REFERENCES

1. Fransman, J., Hall, B. L., Hayman, R., Narayanan, P., Newman, K., Tandon R. (2021). Beyond partnerships: Embracing complexity to understand and improve research collaboration for global development. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 42 (3), pp. 326–346. <https://doi.org/10.1080/02255189.2021.1872507/>.
2. Bilgili, T. V., Bilgili, H., Allen, D. G., Loncarich, H., Kedia, B. L., Johnson, J. L. (2023). Friends, foes, or “frenemies”: Intercountry relations and cross-border acquisitions. *Global Strategy Journal*, 13 (2), pp. 349–390. <https://doi.org/10.1002/gsj.1460>.
3. Araujo, C., Teixeira, A. (2014). Determinants of international technology transfer: An empirical analysis of the Enterprise Europe Network. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9 (3), pp. 120–134. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300009>.
4. Postel-Vinay, K. (2020). Globalization 4.0 and New Modes of International Cooperation. *International Organisations Research Journal*, 15 (2), pp. 82–92. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-02-04>. <https://elibrary.ru/kaxgwj>.
5. Pandey, N., Coninck, H., Sagar, A. D. (2022). Beyond technology transfer: Innovation cooperation to advance sustainable development in developing countries. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment*, 11 (2), pp. 1–25. <https://doi.org/10.1002/wene.422>. <https://elibrary.ru/asuwze>.
6. Voskolovich, N. A., Resmiatova, A. S. (2022). International Cooperation as a Driver of Inbound Tourism Development to Russia from China. *Public Administration. E-journal (Russia)*, (95), pp. 144–160. <https://10.24412/2070-1381-2022-95-144-160>. <https://elibrary.ru/qxmmhp>.
7. Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, (80), pp. 153–171. <https://doi.org/10.2307/1148580>. <https://elibrary.ru/gwibnt>.
8. Lebedeva, M. M. (2017). Soft power: The concept and approaches. *MGIMO Review of International Relations*, 3(54), pp. 212–223. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2017-3-54-212-223>. <https://elibrary.ru/zaovvx>.
9. Nye, J. (2011). The Future of Power. N.Y., *Public Affairs*. https://www.academia.edu/23946693/THE_FUTURE_OF_POWER.
10. Zinurova, R. I., Nikitina, T. N., Fatkhullina, L. Z. (2022). Social practices and socio-psychological characteristics of Generation Z (Based on the results of focus group research). *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, (476), pp. 146–158. <https://doi.org/10.17223/15617793/476/16>. <https://elibrary.ru/wnohva>.
11. Didkovskaya, Ya. V., Trynov, D. V., Chistyakov P. A. (2023). Students' professional strategies in the context of the image of the social future. *Sotsiologicheskie issledovaniya (Sociological Studies)*, (9), pp. 63–77. <https://doi.org/10.1002/wene.422>. <https://elibrary.ru/asuwze>.

- org/0.31857/S013216250027778-8. <https://elibrary.ru/wnvbzo>.
12. Chevtava, N. G., Bobrova, O. V., Koll, E. (2024). Academic integrity in the framework of a student's sustainable anti-corruption stance: insights from sociological analysis. *The Education and science journal*, 26 (10), pp. 131–165. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-10-131-165>. <https://elibrary.ru/vhjcsf>.
 13. Zubok, Y. A., Seliverstova, N. A. (2024). Sociocultural attitudes in the self-regulation of youth's ideas about the future. *Science. Culture. Society*, 30 (4), pp. 112–133. <https://doi.org/10.19181/nko.2024.30.4.8>. <https://elibrary.ru/eifndp>.
 14. Odintsova, M. A., Radchikova, N. P., Kozyreva, N. V. (2021). Hardiness and Selfactivation of Russian and Belarusian Youth in Transitive Society. *Sibirskiy Psikhologicheskii Zhurnal, Siberian journal of psychology*, (79), pp. 168–188. <https://doi.org/10.17223/17267080/79/10>. <https://elibrary.ru/nkhtmb>.
 15. Pevnaya, M. V., Tarasova, A. N., Telepaeva, D. F., Shcharbinin, S. N. (2025). The temporality of students' professional self-determination in Russia and Belarus. *The Education and science journal*, 27 (3), pp. 169–199. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-3-169-199>. <https://elibrary.ru/mpspga>.
 16. Manukyan, A. R. (2023). State Regulation of International Cooperation in the Field of Education. *Vlast' (The Authority)*, 31 (2), pp. 15–23. <https://doi.org/10.31171/vlast.v31i2.9517>. <https://elibrary.ru/vmdsro>.
 17. Antonova, N. L., Sushchenko, A. D., Popova, N. G. (2020). Soft power of higher education as a global leadership factor. *The Education and Science Journal*, 1 (22), pp. 31–58. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-1-31-58>. <https://elibrary.ru/gahvyd>.
 18. De Wit, H., Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5 (1), pp. 28–46. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>. <https://elibrary.ru/tcqmt0>.
 19. Gutenev, M. Yu., Lagutina, M. L., Sergunin, A. A. (2023). Russian Universities as Actors of Arctic Science Diplomacy. *Vysshie obrazovanie v Rossii (Higher Education in Russia)*, 32 (8-9), pp. 70–88. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-7-70-88>. <https://elibrary.ru/maxthz>.
 20. Torkunov, A. V. (2012). Education as a Soft Power Tool in Russian Foreign Policy, *MGIMO Review of International Relations*, 4 (25), pp. 85–93. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2012-4-25-85-93>. <https://elibrary.ru/pymqtd>.
 21. Krishtal, M. I., Shchekoturov, A. V. (2022). EU vs EAEU: Youth of the Russian exclave on prospects and barriers of international cooperation. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta (Tomsk State University Journal)*, (482), pp. 18–26. <https://doi.org/10.17223/15617793/482/2>. <https://elibrary.ru/bwspyp>.
 22. Yuykun, Z., Kerimov, A. A. (2024). «Soft Power» in China-Russia Relations: Directions and Implementation Mechanisms. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Political Science and Religion Studies*, (47), pp. 100–110. <https://doi.org/10.26516/2073-3380.2024.47.100>. <https://elibrary.ru/hmhfwf>.
 23. Kishino, H., Takahashi, T. (2019). Global Citizenship Development: Effects of Study Abroad and Other Factors. *Journal of International Students*, 9 (2), pp. 535–559. <https://doi.org/10.32674/jis.v9i2.390>.
 24. Ritchie, D., Ord, J. (2016). The experience of open access youth work: the voice of young people. *Journal of Youth Studies*, 20 (3), pp. 269–282. <https://doi.org/10.1080/13676261.2016.1212162>.
 25. Pashinina, E. I., Knyzhova, Z. Z., Suslov, I. V., Babayan, I. V. (2022). Subject field of youth policy in the Russian Federation. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, (2), pp. 74–94. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.2.6>. <https://elibrary.ru/crwdwy>.
 26. Rostovskaya, T. K., Vasilieva, E. N. (2023). Education as a Resource for the Formation of «Soft Power» in Working with Young Compatriots Living in the CIS countries. *Vysshie obrazovanie v Rossii (Higher Education in Russia)*, 32 (5), pp. 21–35. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-325-21-35>. <https://elibrary.ru/rgbzpt>.
 27. Zborovsky, G. E., Kemmet, E. V. (2023). Resource capacity of university research teams and scientific schools: problems of development strategy and management. *Management Issues*, 17 (3), pp. 46–58. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-3-46-58>. <https://elibrary.ru/jdqati>.
 28. Arkhipova, E. V., Parubochaya, E. F., Koliopoulos, C. (2020). Role of the Contemporary Russian University in Public Diplomacy (The Case of Volgograd State University). *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 4. Istoriya. Regionovedenie. Mezhdunarodnye otnosheniya (Science Journal of Volgograd State University. History. Area Studies. International Relations)*, 25 (2), pp. 241–252. <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2020.2.18>. <https://elibrary.ru/ngypbo>.
 29. Li, J., Pilz, M. (2023). International transfer of vocational education and training: A literature review. *Journal of Vocational Education & Training*, 75 (2), pp. 185–218. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1847566>. <https://elibrary.ru/pcaqew>.

ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ»

Редакция ожидает от авторов, что присланные статьи будут соответствовать тематическому профилю, миссии, цели и задачам журнала, отвечать международным стандартам научных публикаций и оформлены в соответствии с установленными правилами.

ТИПЫ СТАТЕЙ И ИХ ОБЪЕМ

Журнал «Вопросы управления» публикует исследовательские статьи, обзорные статьи и рецензии на книги.

Исследовательская статья должна содержать не менее 40 тыс. знаков с пробелами.

Обзорные статьи должны содержать не менее 50 тыс. знаков с пробелами. Систематический обзор литературы рекомендуется составлять с учетом международных рекомендаций PRISMA.

Рецензия на книгу – не менее 20 тыс. знаков с пробелами.

ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ АВТОРОВ, что название, аннотация, ключевые слова, список источников и сведения об авторах должны быть исключены из подсчета знаков (слов).

ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Текст публикации должен быть структурирован.

Исследовательские статьи должны соответствовать формату IMRAD (Introduction, Methods, Results, Discussion).

1. Введение (Introduction).

– **Обзор литературы (Literature review).**

2. Материалы и методы (Materials and methods).

3. Результаты исследования (Results).

4. Обсуждение (Discussion).

– **Заключение (Conclusion).**

Все названия рисунков, графиков, таблиц, схем, оформляются на русском и английском языках.

Оформление рисунков и таблиц:

– рисунки оформляются в едином стиле, приветствуется монохромный стиль оформления;

– на все рисунки и таблицы дается ссылка в тексте («...представлено в *таблице 1*, на *рисунке 1*»);

– название таблицы на русском и английском языках приводится сверху таблицы;

– название рисунка на русском и английском языках приводит к снизу рисунка;

– источник данных (если это не авторская разработка) на русском языке приводится снизу таблицы или рисунка.

Сокращения слов в иллюстративных материалах не допускаются за исключением единиц измерения. Указанные материалы должны иметь сквозную нумерацию и сопровождаться переводом на английский язык. Объем представляемых иллюстративных материалов не должен превышать формата А4. Страница должна иметь книжную ориентацию.

Оформление формул:

– формулы набираются во встроенном редакторе формул MS Word;

– используется сквозная нумерация формул, номер справа от формулы в скобках.

Ссылки по тексту статьи оформляются в квадратных скобках, с указанием номера источника по библиографическому списку и страниц, на которые ссылается автор в **порядке упоминания**, например: [9, с. 36].

Систематический обзор литературы рекомендуется структурировать с учетом международных рекомендаций PRISMA.

При невозможности использования структуры IMRAD (в частности, в «Рецензиях») статья подразделяется на тематические блоки.

В структуре помимо текста представлена следующая информация на русском и английском языках:

1) **Название статьи** (рекомендуется не более 8 слов);

2) **Тип статьи** (исследовательская статья, обзорная статья или рецензия);

3) **УДК** (код статьи);

4) **Сведения об авторах** (ФИО полностью, ученое звание, ученая степень, должность, название организации; ORCID (обязательно); Scopus, Researcher ID (при наличии), SPIN-код РИНЦ (для

русскоязычных авторов); e-mail, название организации с указанием страны, индекса, города, полного адреса);

5) **Аннотация** на русском и английском языках (от 2 до 2,5 тыс. знаков с пробелами), структурированная в соответствии с международными стандартами и включающая:

– Вступление (обоснование актуальности и цели исследования);

– Материалы и методы (описание методологии исследования);

– Результаты (основные результаты, новизна, выводы исследовательской работы);

– Обсуждение (значение полученных результатов для понимания существующей в мировом научном пространстве и практике управления проблемы, перспективы исследования).

Текст аннотации не должен повторять название и текст статьи. Авторская аннотация призвана выполнять функцию независимого от статьи источника информации.

6) **Ключевые слова** (до 9 слов);

7) **Список источников.**

7.1 Объем источников

Список для **исследовательской статьи** должен содержать не менее 20 источников (от 30 % до 50 % которых – англоязычные). Для отражения современных тенденций редакция рекомендует, чтобы порядка 50 % анализируемых источников были датированы не менее чем тремя годами ранее момента публикации. Допускается не более 10 % самоцитирования (или цитирования одного автора).

Список литературы для **обзорной статьи** должен содержать не менее 40 источников (из которых не менее 60 % должны быть англоязычными). Сохраняется также и требование к отражению современных публикаций и этических стандартов самоцитирования.

Библиографический список формируется в конце статьи **по мере упоминания источников в тексте.**

7.2 Типы источников

Библиографический список может включать в себя следующие типы источников:

– монография;

– статья в рецензируемом научном журнале;

– статья в сборнике материалов (трудов) научно-практической конференции.

7.3 Оформление списка источников

Ссылки на источники даются в **порядке упоминания.**

Обязательным требованием является наличие кодов **DOI (международный идентификатор)**, а для русскоязычных источников **дополнительно указывается EDN.** Код EDN можно обнаружить на странице описания публикации в научной электронной библиотеке eLibrary.

Если отсутствуют и DOI, и EDN, то указывается URL и дата обращения (подобные источники предпочтительнее использовать в постраничных сносках).

Важно: при оформлении References имена авторов и название источника указываются в том виде, в каком он был опубликован в оригинале, англоязычное название журнала необходимо взять с сайта издателя журнала.

8) **Декларация о конфликте интересов**

Журнал требует декларацию о конфликте интересов от всех авторов, чтобы заявление могло быть включено в вашу статью. Если конфликта интересов не существует, ваше заявление должно выглядеть следующим образом: «Автор(ы) заявляют об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи».

9) **Роли участников** (если ваша статья написана в соавторстве)

Для описания конкретного вклада каждого участника статьи в научный результат вы можете воспользоваться рекомендациями CRediT, представляющей 14 ролей участников исследования: JATS XML для поддержки CRediT.

10) **Благодарности**

Если в статье имеется раздел «Благодарность» (Acknowledgement), то в англоязычной части статьи следует разместить его перевод на английский язык.

Статьи направляются на почту редакции

E-mail: management-ui@ranepa.ru

Ответственность за достоверность указанных сведений несет автор статьи.

Не принимаются статьи, направленные в редакцию без выполнения настоящих требований



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ

Екатеринбург

XXI ВСЕРОССИЙСКИЙ СИМПОЗИУМ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ТЕРРИТОРИЙ «ГОСУДАРСТВО, ПОЛИТИКА, СОЦИУМ» (ГПС-2025)

25–27 ноября 2025 года

Президентская академия на Урале совместно с Уральским отделением Российской академии наук, Уральским федеральным университетом, Уральским государственным экономическим университетом при информационной поддержке журналов Вопросы управления и Муниципалитет: экономика и управление объявляют о проведении XXI Всероссийского симпозиума по устойчивому развитию территорий «Государство, политика, социум» (ГПС-2025)

Цель симпозиума – консолидация передовых научных результатов по проблемам регионального и городского управления устойчивым развитием территорий в условиях цифровой трансформации.

Программный комитет:

к.т.н. А. А. Азаров (председатель), к.соц.н. О. В. Гуцин (заместитель председателя), академик РАН А. Г. Аганбегян, д.э.н. С. В. Кортов, член-корр. РАН Е. В. Попов, академик РАН Б. Н. Порфирьев, академик РАН В. Н. Руденко, д.э.н. Я. П. Силин

Организационный комитет:

д.э.н. Р. И. Акьюлов, к.соц.н. О. В. Боброва, к.полит.н. А. М. Боталов, к.ю.н. Д. А. Гришин, к.соц.н. И. М. Горфинкель, к.ю.н. О. Н. Дзюба, к.соц.н. Т. Е. Зерчанинова, д.э.н. Е. А. Качанова, д.соц.н. И. А. Кох, Л. С. Малютина, к.э.н. А. А. Победин, к.соц.н. Н. Г. Чевтаева, к.э.н. И. П. Челак (координатор Симпозиума).

В рамках симпозиума будут проведены секционные заседания, посвященные вопросам устойчивости развития территорий:

1. «Экосистемное и публичное управление устойчивым развитием»;
2. «Экономические аспекты развития территорий»;
3. «Правовое обеспечение развития территорий»;
4. «Социально ориентированное развитие территорий»;
5. «Цифровая трансформация общества и экономики»;
6. «Отраслевые политики и стратегическое планирование».

Участие в симпозиуме очное/онлайн/заочное. Приглашение с реквизитами доступа к видеоконференции будет выслано всем зарегистрированным участникам симпозиума накануне.

По итогам проведения симпозиума запланировано электронное издание трудов в виде сборника статей с последующей индексацией в **РИНЦ**.

Ключевая дата: до 10 октября 2025 года пройти регистрацию и прикрепить статью в Форму регистрации: <https://forms.yandex.ru/u/685a20f3068ff0b2003ab5f2> (регистрацию проходит только первый автор статьи).

Расходы, связанные с проездом и проживанием иногородних участников конференции, оплачиваются за счет командирующей стороны. Организационный взнос не предусмотрен.

Возможно участие в симпозиуме с докладом без публикации. В таком случае в форму регистрации желательно прикрепить тезисы доклада (1000–2000 знаков с пробелами).

Труды симпозиума публикуются бесплатно

Наши контакты:

Координатор проекта: Челак Игорь Павлович, e-mail: chelak-ip@ganepa.ru, тел. 8(343)2517293.
Президентская академия на Урале: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, ауд. 55.

Требования к оформлению статей:

Каждый автор может представить на симпозиум не более 2 статей.

Объем статьи – до 8 тысяч знаков с пробелами.

Оригинальность статьи в сумме с цитированием – не менее 70%. Процент оригинальности должен быть больше процента цитирования. Плагиат запрещен.

Текст статьи включает следующие элементы:

- а) данные о публикации и об авторах;
- б) аннотация (от 50 до 100 слов);
- в) ключевые слова (от 4 до 7);
- г) основное содержание;
- д) список литературы в конце текста, нумерация дается в порядке последовательности ссылок. На все источники должны быть ссылки в тексте (в квадратных скобках).

Данные об авторах располагаются слева, строчными буквами: фамилия и инициалы автора(ов), научная степень, научное звание. Для обучающихся (магистрантов, бакалавров), соискателей и аспирантов необходимо указать сведения о научном руководителе (Фамилия И.О., научная степень, научное звание). Название организации (учебного заведения) автора, название города автора. Электронный адрес автора. SPIN-код автора, необходимый для индексации статьи в РИНЦ (инструкция по получению кода – <https://library.fa.ru/files/SPIN.pdf>).

Фамилия и инициалы автора – полужирным курсивным шрифтом.

Название работы – по центру заглавными буквами, полужирным шрифтом.

Шаблон статьи: <https://disk.360.yandex.ru/i/2iRoxyBBW1DIzW>.

Научное издание

Журнал выходит 4 раза в год

Учредитель:

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**
119571, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино,
пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1

Издатель:

Уральский институт управления – филиал РАНХиГС
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66

Адрес редакции:

620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66
Адрес эл. почты: management-ui@ranepa.ru
<https://journal-management.com/>

Компьютерная вёрстка: Т. М. Крахмалова
Корректурa: Л. А. Сундарева
Перевод: О. М. Шишкарева

При перепечатывании ссылка на «Вопросы управления» обязательна

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации
в Федеральной службе по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-85748 от 25.08.2023

Дата выхода в свет: 30.09.2025. Формат 60x84/8.
Гарнитура Petersburg. Усл. печ. л. 20,1. Уч.-изд. л. 15,0. Тираж 999.
Цена свободная

Отпечатано в ООО Издательство и Типография «Альфа Принт».
Адрес: 620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, 2ж. Заказ № _____