

ISSN 2409-8647

[www.aurora-group.eu](http://www.aurora-group.eu)  
[www.nbpublish.com](http://www.nbpublish.com)

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ и ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА

*AURORA Group s.r.o.*  
*nota bene*

## Выходные данные

Номер подписан в печать: 04-10-2025

Учредитель: Даниленко Василий Иванович, w.danilenko@nbpublish.com

Издатель: ООО <НБ-Медиа>

Главный редактор: Дегтярев Александр Николаевич, доктор экономических наук, кандидат технических наук, Aleks-degt@yandex.ru

ISSN: 2409-8647

Контактная информация:

Выпускающий редактор - Зубкова Светлана Вадимовна

E-mail: info@nbpublish.com

тел.+7 (966) 020-34-36

Почтовый адрес редакции: 115114, г. Москва, Павелецкая набережная, дом 6А, офис 211.

Библиотека журнала по адресу: [http://www.nbpublish.com/library\\_tariffs.php](http://www.nbpublish.com/library_tariffs.php)

## Publisher's imprint

Number of signed prints: 04-10-2025

Founder: Danilenko Vasiliy Ivanovich, w.danilenko@nbpublish.com

Publisher: NB-Media ltd

Main editor: Degtyarev Aleksandr Nikolaevich, doktor ekonomicheskikh nauk, kandidat tekhnicheskikh nauk, Aleks-degt@yandex.ru

ISSN: 2409-8647

Contact:

Managing Editor - Zubkova Svetlana Vadimovna

E-mail: info@nbpublish.com

тел.+7 (966) 020-34-36

Address of the editorial board : 115114, Moscow, Paveletskaya nab., 6A, office 211 .

Library Journal at : [http://en.nbpublish.com/library\\_tariffs.php](http://en.nbpublish.com/library_tariffs.php)

## Редакционный совет

**Батьковский Александр Михайлович** – доктор экономических наук, АО Центральный научно-исследовательский институт экономики, систем управления и информации «Электроника», советник генерального директора, 127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 12, [batkovskiy\\_a@instel.ru](mailto:batkovskiy_a@instel.ru)

**Морозко Наталья Иосифовна** – доктор экономических наук, профессор Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, профессор, 49, Ленинградский проспект, г. Москва, 125993. [NIMorozko@fa.ru](mailto:NIMorozko@fa.ru)

**Овчаров Антон Олегович** – доктор экономических наук, доцент, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 603950, г. Нижний Новгород, проспект Гагарина, 23, [anton19742006@yandex.ru](mailto:anton19742006@yandex.ru)

**Стрыгин Андрей Вадимович** – доктор экономических наук, профессор кафедры «Мировая экономика» МАДИ, профессор факультета логистики и общетранспортных проблем, директор Центра РАС ООН в МАДИ «международная транспортная политика» 125319. г. Москва, Ленинградский пр., 64, оф. 346. [strygin@inbox.ru](mailto:strygin@inbox.ru)

**Ефименко Дмитрий Борисович** – доктор технических наук, доцент по кафедре транспортной телематики, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ), декан факультета логистики и общетранспортных проблем, заведующий кафедрой «Правовое и таможенное регулирование на транспорте» МАДИ, 125319. г. Москва, Ленинградский пр., 64, оф. 207л. [ed2002@mail.ru](mailto:ed2002@mail.ru)

**Шульц Владимир Леопольдович** – член-корреспондент Российской академии наук, заместитель президента Российской академии наук, доктор философских наук, директор Центра исследования проблем безопасности РАН, председатель редакционного совета. 119991 Россия, г. Москва, Ленинский проспект, 32;

**Дегтярев Александр Николаевич** – доктор экономических наук, кандидат технических наук, вице-президент Академии наук Республики Башкортостан, профессор Уфимского государственного нефтяного технического университета, заслуженный деятель науки РБ. 450008, Россия, г. Уфа, ул. Кирова, 15. Академия наук Республики Башкортостан

**Дудов Азнаур Сапарович** - доктор экономических наук, профессор, ректор Кисловодского института экономики и права, заслуженный деятель науки Карачаево-Черкесской республики. 357700, Россия, ул. Розы Люксембург, 42, г. Кисловодск, Ставропольский край.

**Епифанцев Сергей Николаевич** - доктор социологических наук, профессор, Южный федеральный университет, член президиума РАЕН. 344006, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42.

**Зайнашева Зарима Гафаровна** - доктор экономических наук, профессор Уфимского государственного университета экономики и сервиса, Почетный работник высшего образования России, 450000, Россия, ул. Чернышевского, 145. г. Уфа, Республика Башкортостан.

**Кульба Владимир Васильевич** – доктор технических наук, профессор, заведующий отделом Института проблем управления имени В.А. Трапезникова. Россия, 117997, Россия, г. Москва, Профсоюзная, 65;

**Локосов Вячеслав Вениаминович** – доктор социологических наук, профессор, директор Института социально-экономических проблем народонаселения Российской академии наук. 117218, Россия, г. Москва, Нахимовский проспект, 32;

**Кормишкина Людмила Александровна** - доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой теоретической экономики и экономической безопасности, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева

**Кормишкин Евгений Данилович** - доктор экономических наук, профессор кафедры теоретической экономики и экономической безопасности, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева

**Бурда Алексей Григорьевич** - доктор экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Заведующий кафедрой экономической кибернетики, 350044, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13, корпус 44, кв. 9, [agburda@mail.ru](mailto:agburda@mail.ru)

**Каменева Татьяна Николаевна** - доктор социологических наук, ФГБОУ ВО Государственный университет управления, Профессор кафедры социологии, психологии управления и истории, ФГБОУ ВО Финансовый университет при Правительстве РФ, Профессор Департамента социологии, 109542, Россия, г. Москва, ул. Рязанский проспект, 99, [kalibri0304@yandex.ru](mailto:kalibri0304@yandex.ru)

**Крюков Сергей Владимирович** - доктор экономических наук, ФГАОУ ВО "Южный федеральный университет", профессор экономического факультета, 344013, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Пестеля, 43, кв. 1, [svkrukov@sfedu.ru](mailto:svkrukov@sfedu.ru)

**Кузнецов Николай Владимирович** - доктор экономических наук, ФГБОУ ВО "Государственный университет управления", Заведующий кафедрой "Статистика", ФГБОУ ВО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации", Директор Центра стратегического прогнозирования и планирования, 107014, Россия, г. Москва, ул. 4-я Сокольническая, 3, кв. 82, [nkuznetsov@outlook.com](mailto:nkuznetsov@outlook.com)

**Леденёва Марина Викторовна** - доктор экономических наук, Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Профессор кафедры менеджмента и маркетинга, АНО ВО "Волгоградский институт бизнеса", Профессор кафедры экономики и управления, 404127, Россия, Волгоградская область, г. Волжский, ул. Дружбы, 45, кв. 121, [mledenjova@yandex.ru](mailto:mledenjova@yandex.ru)

**Мурзин Антон Дмитриевич** - доктор технических наук, Южный федеральный университет, доцент, зам. декана факультета управления, Донской государственный технический университет, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Профессор, 344012, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42, каб. 216, [admurzin@yandex.ru](mailto:admurzin@yandex.ru)

**Овчаров Антон Олегович** - доктор экономических наук, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»,



профессор кафедры бухгалтерского учета, главный научный сотрудник Центра макро и микроэкономики, 603135, Россия, г. Нижний Новгород, проспект Ленина, 45 корпус 3, кв. 47, [anton19742006@yandex.ru](mailto:anton19742006@yandex.ru)

**Ширинкина Елена Викторовна** - доктор экономических наук, Сургутский государственный университет, заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса, 628412, Россия, г. Сургут, ул. Гагарина, 12, кв. 201, [shirinkina86@yandex.ru](mailto:shirinkina86@yandex.ru)

## Editorial collegium

**Batkovsky Alexander Mikhailovich** – Doctor of Economics, JSC Central Research Institute of Economics, Control Systems and Information "Electronics" , Advisor to the General Director, 12 Kosmonavta Volkova str., 127299, Moscow, [batkovskiy\\_a@instel.ru](mailto:batkovskiy_a@instel.ru)

**Morozko Natalia Iosifovna** – Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Professor, 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, 125993. NIMorozko@fa.ru

**Ovcharov Anton Olegovich** – Doctor of Economics, Associate Professor, National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, 603950, Nizhny Novgorod, Gagarin Avenue, 23 , [anton19742006@yandex.ru](mailto:anton19742006@yandex.ru)

**Andrey V. Strygin** – Doctor of Economics, Professor of the Department of "World Economy" MADI, Professor of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Director of the UN RAS Center in MADI "International Transport Policy" 125319. Moscow, Leningradsky ave., 64, of. Z46. [strygin@inbox.ru](mailto:strygin@inbox.ru)

**Efimenko Dmitry Borisovich** – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Transport Telematics, Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Dean of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Head of the Department of "Legal and Customs Regulation in Transport" MADI, 125319. Moscow, Leningradsky Ave., 64, office 207I. [ed2002@mail.ru](mailto:ed2002@mail.ru)

**Vladimir Leopoldovich Shultz** – Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Deputy President of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Philosophy, Director of the Center for Security Research of the Russian Academy of Sciences, Chairman of the Editorial Board. 32 Leninsky Prospekt, Moscow, 119991 Russia;

**Degtyarev Alexander Nikolaevich** – Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, Vice-President of the Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan, Professor of Ufa State Petroleum Technical University, Honored Scientist RB. 450008, Russia, Ufa, Kirova str., 15. Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan

**Dudov Aznaur Saparovich** - Doctor of Economics, Professor, Rector of the Kislovodsk Institute of Economics and Law, Honored Scientist of the Karachay-Cherkess Republic. 357700, Russia, Rosa Luxemburg str., 42, Kislovodsk, Stavropol Territory.

**Epifantsev Sergey Nikolaevich** - Doctor of Sociology, Professor, Southern Federal University, Member of the Presidium of the Russian Academy of Sciences. 344006, Russia, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya str., 105/42.

**Zainasheva Zarima Gafarovna** - Doctor of Economics, Professor of Ufa State University of Economics and Service, Honorary Worker of Higher Education of Russia, 450000, Russia, Chernyshevsky str., 145. Ufa, Republic of Bashkortostan.

**Kulba Vladimir Vasilyevich** – Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Department of the V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems. Russia, 117997, Russia, Moscow, Trade Union, 65;

**Vyacheslav V. Lokosov** – Doctor of Sociology, Professor, Director of the Institute of Socio-Economic Problems of Population of the Russian Academy of Sciences. 32 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117218, Russia;

**Lyudmila Kormishkina** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Department of Theoretical Economics and Economic Security, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education N. P. Ogarev Mordovian State University

**Kormishkin Evgeny Danilovich** - Doctor of Economics, Professor of the Department of Theoretical Economics and Economic Security, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education N. P. Ogarev Mordovian State University

**Burda Alexey Grigorievich** - Doctor of Economics, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Head of the Department of Economic Cybernetics, 350044, Russia, Krasnodar Krai, Krasnodar, Kalinin str., 13, building 44, sq. 9, [agburda@mail.ru](mailto:agburda@mail.ru)

**Tatyana Nikolaevna Kameneva** - Doctor of Sociology, State University of Management, Professor of the Department of Sociology, Psychology of Management and History, Financial University under the Government of the Russian Federation, Professor of the Department of Sociology, 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia, [kalibri0304@yandex.ru](mailto:kalibri0304@yandex.ru)

**Sergey V. Kryukov** - Doctor of Economics, Southern Federal University, Professor of the Faculty of Economics, Rostov-on-Don, 43 Pestel str., sq. 1, 344013, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don, [svkryukov@sfedu.ru](mailto:svkryukov@sfedu.ru)

**Kuznetsov Nikolay Vladimirovich** - Doctor of Economics, State University of Management, Head of the Department of Statistics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Director of the Center for Strategic Forecasting and Planning, 107014, Russia, Moscow, 4th Sokolnicheskaya str., 3, sq. 82, [nkuznetsov@outlook.com](mailto:nkuznetsov@outlook.com)

**Ledeneva Marina Viktorovna** - Doctor of Economics, Volgograd Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Professor of the Department of Management and Marketing, ANO VO "Volgograd Institute of Business", Professor of the Department of Economics and Management, 404127, Russia, Volgograd region, Volzhsky, Druzhby str., 45, sq. 121, [mledenjova@yandex.ru](mailto:mledenjova@yandex.ru)

**Anton Dmitrievich Murzin** - Doctor of Technical Sciences, Southern Federal University, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Management, Don State Technical University, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Professor, 344012, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya str., 105/42, office 216, [admurzin@yandex.ru](mailto:admurzin@yandex.ru)

**Ovcharov Anton Olegovich** - Doctor of Economics, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky", Professor of Accounting Department, Chief Researcher of the Center for Macro and Microeconomics, 603135, Russia, Nizhny Novgorod, Lenin Avenue, 45 building 3, sq. 47, [anton19742006@yandex.ru](mailto:anton19742006@yandex.ru)

**Shirinkina Elena Viktorovna** - Doctor of Economics, Surgut State University, Head of the Department of Management and Business, 628412, Russia, Surgut, Gagarina str., 12, sq. 201, [shirinkina86@yandex.ru](mailto:shirinkina86@yandex.ru)



## Требования к статьям

Журнал является научным. Направляемые в издательство статьи должны соответствовать тематике журнала (с его рубрикаторм можно ознакомиться на сайте издательства), а также требованиям, предъявляемым к научным публикациям.

Рекомендуемый объем от 12000 знаков.

Структура статьи должна соответствовать жанру научно-исследовательской работы. В ее содержании должны обязательно присутствовать и иметь четкие смысловые разграничения такие разделы, как: предмет исследования, методы исследования, апелляция к оппонентам, выводы и научная новизна.

Не приветствуется, когда исследователь, трактуя в статье те или иные научные термины, вступает в заочную дискуссию с авторами учебников, учебных пособий или словарей, которые в узких рамках подобных изданий не могут широко излагать свое научное воззрение и заранее оказываются в проигрышном положении. Будет лучше, если для научной полемики Вы обратитесь к текстам монографий или диссертационных работ оппонентов.

Не превращайте научную статью в публицистическую: не наполняйте ее цитатами из газет и популярных журналов, ссылками на высказывания по телевидению.

Ссылки на научные источники из Интернета допустимы и должны быть соответствующим образом оформлены.

Редакция отвергает материалы, напоминающие реферат. Автору нужно не только продемонстрировать хорошее знание обсуждаемого вопроса, работ ученых, исследовавших его прежде, но и привнести своей публикацией определенную научную новизну.

Не принимаются к публикации избранные части из диссертаций, книг, монографий, поскольку стиль изложения подобных материалов не соответствует журнальному жанру, а также не принимаются материалы, публиковавшиеся ранее в других изданиях.

В случае отправки статьи одновременно в разные издания автор обязан известить об этом редакцию. Если он не сделал этого заблаговременно, рискует репутацией: в дальнейшем его материалы не будут приниматься к рассмотрению.

Уличенные в плагиате попадают в «черный список» издательства и не могут рассчитывать на публикацию. Информация о подобных фактах передается в другие издательства, в ВАК и по месту работы, учебы автора.

Статьи представляются в электронном виде только через сайт издательства <http://www.e-notabene.ru> кнопка "Авторская зона".

Статьи без полной информации об авторе (соавторах) не принимаются к рассмотрению, поэтому автор при регистрации в авторской зоне должен ввести полную и корректную информацию о себе, а при добавлении статьи - о всех своих соавторах.

Не набирайте название статьи прописными (заглавными) буквами, например: «ИСТОРИЯ КУЛЬТУРЫ...» — неправильно, «История культуры...» — правильно.

При добавлении статьи необходимо прикрепить библиографию (минимум 10–15 источников, чем больше, тем лучше).

При добавлении списка использованной литературы, пожалуйста, придерживайтесь следующих стандартов:

- [ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.](#)
- [ГОСТ 7.0.5-2008 Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления](#)

В каждой ссылке должен быть указан только один диапазон страниц. В теле статьи ссылка на источник из списка литературы должна быть указана в квадратных скобках, например, [1]. Может быть указана ссылка на источник со страницей, например, [1, с. 57], на группу источников, например, [1, 3], [5-7]. Если идет ссылка на один и тот же источник, то в теле статьи нумерация ссылок должна выглядеть так: [1, с. 35]; [2]; [3]; [1, с. 75-78]; [4]....

А в библиографии они должны отображаться так:

[1]

[2]

[3]

[4]....

Постраничные ссылки и сноски запрещены. Если вы используете сноску, не содержащую ссылку на источник, например, разъяснение термина, включите сноску в текст статьи.

После процедуры регистрации необходимо прикрепить аннотацию на русском языке, которая должна состоять из трех разделов: Предмет исследования; Метод, методология исследования; Новизна исследования, выводы.

Прикрепить 10 ключевых слов.

Прикрепить саму статью.

Требования к оформлению текста:

- Кавычки даются уголками (« ») и только кавычки в кавычках — лапками (" ").
- Тире между датами дается короткое (Ctrl и минус) и без отбивок.
- Тире во всех остальных случаях дается длинное (Ctrl, Alt и минус).
- Даты в скобках даются без г.: (1932–1933).
- Даты в тексте даются так: 1920 г., 1920-е гг., 1540–1550-е гг.
- Недопустимо: 60-е гг., двадцатые годы двадцатого столетия, двадцатые годы XX столетия, 20-е годы XX столетия.
- Века, король такой-то и т.п. даются римскими цифрами: XIX в., Генрих IV.
- Инициалы и сокращения даются с пробелом: т. е., т. д., М. Н. Иванов. Неправильно: М.Н. Иванов, М.Н. Иванов.

**ВСЕ СТАТЬИ ПУБЛИКУЮТСЯ В АВТОРСКОЙ РЕДАКЦИИ.**

**По вопросам публикации и финансовым вопросам** обращайтесь к администратору  
Зубковой Светлане Вадимовне

E-mail: [info@nbpublish.com](mailto:info@nbpublish.com)

или по телефону +7 (966) 020-34-36

**Подробные требования к написанию аннотаций:**

Аннотация в периодическом издании является источником информации о содержании статьи и изложенных в ней результатах исследований.

Аннотация выполняет следующие функции: дает возможность установить основное

содержание документа, определить его релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту документа; используется в информационных, в том числе автоматизированных, системах для поиска документов и информации.

Аннотация к статье должна быть:

- информативной (не содержать общих слов);
- оригинальной;
- содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований);
- структурированной (следовать логике описания результатов в статье);

Аннотация включает следующие аспекты содержания статьи:

- предмет, цель работы;
- метод или методологию проведения работы;
- результаты работы;
- область применения результатов; новизна;
- выводы.

Результаты работы описывают предельно точно и информативно. Приводятся основные теоретические и экспериментальные результаты, фактические данные, обнаруженные взаимосвязи и закономерности. При этом отдается предпочтение новым результатам и данным долгосрочного значения, важным открытиям, выводам, которые опровергают существующие теории, а также данным, которые, по мнению автора, имеют практическое значение.

Выводы могут сопровождаться рекомендациями, оценками, предложениями, гипотезами, описанными в статье.

Сведения, содержащиеся в заглавии статьи, не должны повторяться в тексте аннотации. Следует избегать лишних вводных фраз (например, «автор статьи рассматривает...», «в статье рассматривается...»).

Исторические справки, если они не составляют основное содержание документа, описание ранее опубликованных работ и общеизвестные положения в аннотации не приводятся.

В тексте аннотации следует употреблять синтаксические конструкции, свойственные языку научных и технических документов, избегать сложных грамматических конструкций.

**Гонорары за статьи в научных журналах не начисляются.**

**Цитирование или воспроизведение текста, созданного ChatGPT, в вашей статье**

Если вы использовали ChatGPT или другие инструменты искусственного интеллекта в своем исследовании, опишите, как вы использовали этот инструмент, в разделе «Метод» или в аналогичном разделе вашей статьи. Для обзоров литературы или других видов эссе, ответов или рефератов вы можете описать, как вы использовали этот инструмент, во введении. В своем тексте предоставьте prompt - командный вопрос, который вы использовали, а затем любую часть соответствующего текста, который был создан в ответ.

К сожалению, результаты «чата» ChatGPT не могут быть получены другими читателями, и хотя невозстановимые данные или цитаты в статьях APA Style обычно цитируются как личные сообщения, текст, сгенерированный ChatGPT, не является сообщением от человека.

Таким образом, цитирование текста ChatGPT из сеанса чата больше похоже на совместное использование результатов алгоритма; таким образом, сделайте ссылку на автора алгоритма записи в списке литературы и приведите соответствующую цитату в тексте.

Пример:

На вопрос «Является ли деление правого полушария левого полушария реальным или метафорой?» текст, сгенерированный ChatGPT, показал, что, хотя два полушария мозга в некоторой степени специализированы, «обозначение, что люди могут быть охарактеризованы как «левополушарные» или «правополушарные», считается чрезмерным упрощением и популярным мифом» (OpenAI, 2023).

#### **Ссылка в списке литературы**

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].  
<https://chat.openai.com/chat>

Вы также можете поместить полный текст длинных ответов от ChatGPT в приложение к своей статье или в дополнительные онлайн-материалы, чтобы читатели имели доступ к точному тексту, который был сгенерирован. Особенно важно задокументировать точный созданный текст, потому что ChatGPT будет генерировать уникальный ответ в каждом сеансе чата, даже если будет предоставлен один и тот же командный вопрос. Если вы создаете приложения или дополнительные материалы, помните, что каждое из них должно быть упомянуто по крайней мере один раз в тексте вашей статьи в стиле APA.

Пример:

При получении дополнительной подсказки «Какое представление является более точным?» в тексте, сгенерированном ChatGPT, указано, что «разные области мозга работают вместе, чтобы поддерживать различные когнитивные процессы» и «функциональная специализация разных областей может меняться в зависимости от опыта и факторов окружающей среды» (OpenAI, 2023; см. Приложение А для полной расшифровки). .

#### **Ссылка в списке литературы**

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].  
<https://chat.openai.com/chat> Создание ссылки на ChatGPT или другие модели и программное обеспечение ИИ

Приведенные выше цитаты и ссылки в тексте адаптированы из шаблона ссылок на программное обеспечение в разделе 10.10 Руководства по публикациям (Американская психологическая ассоциация, 2020 г., глава 10). Хотя здесь мы фокусируемся на ChatGPT, поскольку эти рекомендации основаны на шаблоне программного обеспечения, их можно адаптировать для учета использования других больших языковых моделей (например, Bard), алгоритмов и аналогичного программного обеспечения.

Ссылки и цитаты в тексте для ChatGPT форматируются следующим образом:

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].  
<https://chat.openai.com/chat>

Цитата в скобках: (OpenAI, 2023)

Описательная цитата: OpenAI (2023)

Давайте разберем эту ссылку и посмотрим на четыре элемента (автор, дата, название и

источник):

Автор: Автор модели OpenAI.

Дата: Дата — это год версии, которую вы использовали. Следуя шаблону из Раздела 10.10, вам нужно указать только год, а не точную дату. Номер версии предоставляет конкретную информацию о дате, которая может понадобиться читателю.

Заголовок. Название модели — «ChatGPT», поэтому оно служит заголовком и выделено курсивом в ссылке, как показано в шаблоне. Хотя OpenAI маркирует уникальные итерации (например, ChatGPT-3, ChatGPT-4), они используют «ChatGPT» в качестве общего названия модели, а обновления обозначаются номерами версий.

Номер версии указан после названия в круглых скобках. Формат номера версии в справочниках ChatGPT включает дату, поскольку именно так OpenAI маркирует версии. Различные большие языковые модели или программное обеспечение могут использовать различную нумерацию версий; используйте номер версии в формате, предоставленном автором или издателем, который может представлять собой систему нумерации (например, Версия 2.0) или другие методы.

Текст в квадратных скобках используется в ссылках для дополнительных описаний, когда они необходимы, чтобы помочь читателю понять, что цитируется. Ссылки на ряд общих источников, таких как журнальные статьи и книги, не включают описания в квадратных скобках, но часто включают в себя вещи, не входящие в типичную рецензируемую систему. В случае ссылки на ChatGPT укажите дескриптор «Большая языковая модель» в квадратных скобках. OpenAI описывает ChatGPT-4 как «большую мультимодальную модель», поэтому вместо этого может быть предоставлено это описание, если вы используете ChatGPT-4. Для более поздних версий и программного обеспечения или моделей других компаний могут потребоваться другие описания в зависимости от того, как издатели описывают модель. Цель текста в квадратных скобках — кратко описать тип модели вашему читателю.

Источник: если имя издателя и имя автора совпадают, не повторяйте имя издателя в исходном элементе ссылки и переходите непосредственно к URL-адресу. Это относится к ChatGPT. URL-адрес ChatGPT: <https://chat.openai.com/chat>. Для других моделей или продуктов, для которых вы можете создать ссылку, используйте URL-адрес, который ведет как можно более напрямую к источнику (т. е. к странице, на которой вы можете получить доступ к модели, а не к домашней странице издателя).

### **Другие вопросы о цитировании ChatGPT**

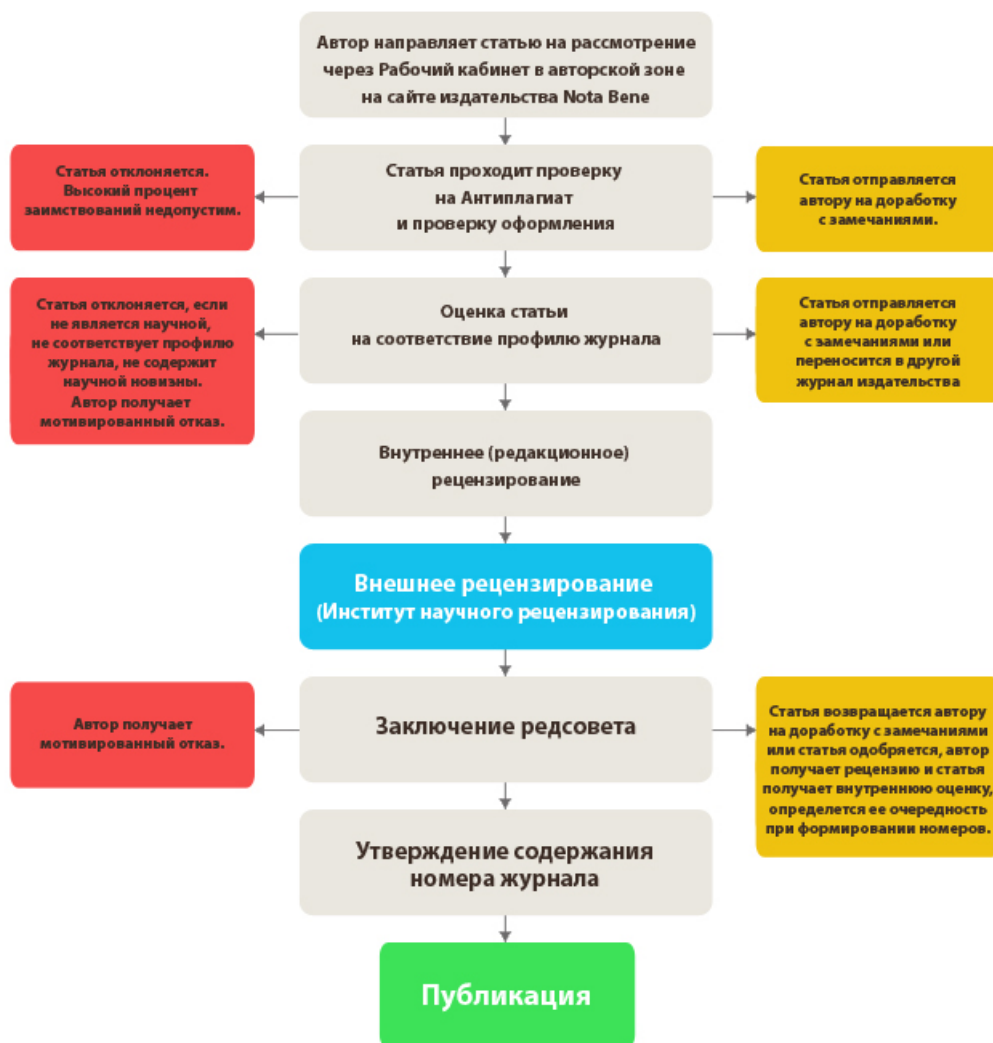
Вы могли заметить, с какой уверенностью ChatGPT описал идеи латерализации мозга и то, как работает мозг, не ссылаясь ни на какие источники. Я попросил список источников, подтверждающих эти утверждения, и ChatGPT предоставил пять ссылок, четыре из которых мне удалось найти в Интернете. Пятая, похоже, не настоящая статья; идентификатор цифрового объекта, указанный для этой ссылки, принадлежит другой статье, и мне не удалось найти ни одной статьи с указанием авторов, даты, названия и сведений об источнике, предоставленных ChatGPT. Авторам, использующим ChatGPT или аналогичные инструменты искусственного интеллекта для исследований, следует подумать о том, чтобы сделать эту проверку первоисточников стандартным процессом. Если источники являются реальными, точными и актуальными, может быть лучше прочитать эти первоисточники, чтобы извлечь уроки из этого исследования, и перефразировать или процитировать эти статьи, если применимо, чем использовать их интерпретацию модели.

Материалы журналов включены:

- в систему Российского индекса научного цитирования;
- отображаются в крупнейшей международной базе данных периодических изданий Ulrich's Periodicals Directory, что гарантирует значительное увеличение цитируемости;
- Всем статьям присваивается уникальный идентификационный номер Международного регистрационного агентства DOI Registration Agency. Мы формируем и присваиваем всем статьям и книгам, в печатном, либо электронном виде, оригинальный цифровой код. Префикс и суффикс, будучи прописанными вместе, образуют определяемый, цитируемый и индексируемый в поисковых системах, цифровой идентификатор объекта — digital object identifier (DOI).

[Отправить статью в редакцию](#)

### Этапы рассмотрения научной статьи в издательстве NOTA BENE.





## Содержание

Карагулян Е.А. Предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики	1
Росс Г.В., Гатауллин Т.М., Плешакова Е.С., Гатауллин С.Т. Применение математического аппарата синергии к описанию экономических моделей поведения	25
Тихомиров А.А. Роль поведенческих факторов в системе принятия управленческих решений	47
Королева Л.П. Развитие налогового мониторинга в РФ: тенденции, проблемы и перспективы	62
Антонян А.А. Перспективы экономической интеграции и развития стран БРИКС в современной мировой экономике	81
Асадов Р.Б. Предпринимательство 4.0: искусственный интеллект и правовые ловушки цифровой экономики	98
Бобков А.Л. Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью строительных организаций	118
Попова С.М., Яник А.А., Чжан Ч. Управление миграцией высококвалифицированных кадров: опыт Шэньчжэня	136
Балынин И.В. Повышение прозрачности управления бюджетами государственных внебюджетных фондов в Российской Федерации	159
Пятаева О.А., Мастяев Ф.А., Люблинская Н.Н., Бунькин В.И., Андреев А.В. Методы управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли	174
Англоязычные метаданные	186

## Contents

Karagulyan E.A. Prerequisites, factors and driving forces of the global economic development	1
Ross G.V., Gataullin T.M., Pleshakova E.S., Gataullin S.T. The mathematical apparatus of synergy and economic applications	25
Tikhomirov A.A. The role of behavioral economics in the management decision-making process.	47
Koroleva L.P. Development of tax monitoring in the Russian Federation: trends, issues, and prospects.	62
Antonian A.A. Prospects for Economic Integration and Development of BRICS Countries in the Modern Global Economy	81
Asadov R.B. Entrepreneurship 4.0: Artificial Intelligence and Legal Traps of the Digital Economy	98
Bobkov A.L. Using the "organizational development map" for managing the long-term growth of construction organizations.	118
Popova S.M., Yanik A.A., Zhang Z. Governance of High-Skilled Migration : the Case of Shenzhen	136
Balynin I.V. Increasing the transparency of budget management of state extra-budgetary funds in the Russian Federation	159
Piataeva O.A., Mastyaev F.A., Lyublinskaya N.N., Bun'kin V.I., Andreev A.V. Methods of personnel management of organizations in the transport industry	174
Metadata in english	186

Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Карагулян Е.А. Предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75001 EDN: CSXBTW URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75001](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75001)

## Предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики

Карагулян Егине Араратовна

ORCID: 0000-0001-6418-5786

кандидат экономических наук

доцент, институт Финансово-экономический; Тюменский государственный университет

625003, Россия, Тюменская обл., г. Тюмень, ул. Ленина, д. 16

✉ [memb@list.ru](mailto:memb@list.ru)



[Статья из рубрики "Экономическая теория и история экономической мысли"](#)

### DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.75001

### EDN:

CSXBTW

### Дата направления статьи в редакцию:

26-06-2025

### Дата публикации:

03-07-2025

**Аннотация:** В научной литературе представлен широкий перечень исследований, посвященных теории развития мировой экономики. Вместе с тем устоявшейся теории развития мировой экономики до сих пор не существует. Развитие мировой экономики в теориях объясняется множеством отличных факторов и предпосылок. Цель данного исследования состоит в комплексной систематизации предпосылок, факторов и движущих сил развития мировой экономики для разработки методологической основы оценки трансформационных процессов. Статья посвящена изучению предпосылок, факторов и движущих сил развития мировой экономики. Критический анализ существующих теорий и классификационных подходов позволил интегрировать разрозненные концепции в единую структурированную систему, которая позволяет:

выявить ключевые закономерности трансформации мировой экономики через призму экономических, социальных, технологических и политических аспектов; унифицировать критерии оценки динамики развития, включая роль научно-технического прогресса, институциональных и геополитических изменений; сформировать инструментарий прогнозирования структурных изменений в условиях глобальных вызовов. Основными методами исследования являлись критический и системный анализ теорий развития экономических систем, а также различные классификационные методы. В ходе исследования были отобраны и проанализированы в соответствии классификационными признаками более 100 наиболее цитируемых работ в области теории развития. На основе анализа было выделено 11 предпосылок развития мировой экономики, 15 классификационных критериев факторов развития мировой экономики, а также 4 движущие силы развития, которые будут учтены в дальнейшем при разработке методики оценки трансформационных процессов в мировой экономике. Результаты исследования призваны дополнить теоретическую базу мировой экономики и предложить практико-ориентированную основу для анализа современных трансформационных тенденций. Полученные результаты будут интересны специалистам в области мировой экономики и международных отношений, научным работникам. Дальнейшие направления исследования связаны с разработкой методологии оценки трансформационных процессов в мировой экономике.

**Ключевые слова:**

теории развития, факторы развития, предпосылки развития, движущие силы развития, мировая экономика, трансформация мировой экономики, глобальные вызовы, научно-технический прогресс, Систематизация, институциональные изменения

**Введение**

Современный мир сталкивается с множеством экономических, политических и социальных вызовов, таких как геополитическая нестабильность, торговые войны, климатические изменения, пандемии, технологические революции и деглобализация. Эти факторы в совокупности создают условия для значительных изменений в структуре мировой экономики. Для современных трансформационных процессов, происходящих в мировой экономике, характерны такие черты, как турбулентность (нелинейность происходящих изменений), неопределенность; гетерогенность, несистемность, разнонаправленность и альтернативность развития социально-экономических систем, неравномерность. Неустойчивый характер трансформации приводит к изменениям в структуре социально-экономических систем, тем самым приводя их в неравновесное состояние, сокращая их способность противостоять изменениям и формируя угрозу самому их существованию.

Кроме того, в мире происходит устойчивая деградация международных институтов и систем международного права, обострение политического противостояния между блоками стран, формирование нового мирового порядка, многополярной модели мировой экономики. Также происходят цивилизационные сдвиги, при которых традиционные экономические модели подвергаются серьезным испытаниям. Усиление позиций России, Китая, Индии и ряда других стран в мировой экономике позволяет им оспаривать гегемонию США. Соперничество между крупнейшими странами за влияние в мире приводит к изменению в международных торговых отношениях, усилению торговых войн, санкционному давлению на страны. Рост неравенства, миграция населения,

изменение демографической структуры общества и другие социальные факторы оказывают значительное воздействие на мировую экономику, а также на место и роль отдельных стран в мировой экономике. Развитие цифровых технологий, искусственного интеллекта, роботизация производства меняют характер и структуру мирового производства, распределения и потребления. Таким образом, протекающие в мировой экономике процессы требуют изучения причин и факторов структурной трансформации, в том числе с целью разработки новой теоретической базы, позволяющей объяснить динамику происходящих изменений, а также оценить перспективы развития мировой экономики.

Цель данного исследования состоит в комплексной систематизации предпосылок, факторов и движущих сил развития мировой экономики для разработки методологического основания оценки трансформационных процессов.

Задачи исследования состояли в критическом анализе существующих теорий и классификационных подходов к развитию мировой экономики, а также интеграции разрозненных концепций в единую структурированную систему для выявления ключевых закономерностей трансформации мировой экономики через призму экономических, социальных, политических и технологических аспектов. Проведенный анализ позволил унифицировать критерии оценки динамики развития мировой экономики, а также сформировать инструментарий для оценки и прогнозирования структурных изменений в условиях глобальных вызовов.

Объектом исследования является мировая экономика как динамическая система, подверженная трансформационным процессам. Предметом исследования являются предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики, их взаимосвязь и взаимовлияние на структурные изменения.

Гипотеза исследования состоит в том, что развитие мировой экономики определяется комплексным взаимодействием экономических, социальных, технологических и политических факторов, причем ключевыми движущими силами являются научно-технический прогресс, конкуренция, экономические интересы и потребности субъектов мировой экономики.

Для проверки представленной гипотезы были использованы такие научные методы, как: критический анализ теорий развития - для оценки существующих теорий и выявления их ограничений; системный анализ - для изучения мировой экономики как целостной системы; сравнительный анализ для сопоставления различных подходов к объяснению факторов развития мировой экономики; синтез - для интеграции различных подходов к объяснению факторов и движущих сил развития мировой экономики; классификационные методы - для группировки факторов, предпосылок и движущих сил по определенным критериям. Научная новизна исследования состоит: в разработке структурированной системы предпосылок, факторов и движущих сил развития мировой экономики, в выявлении новых взаимосвязей между технологическими, институциональными и геополитическими аспектами трансформации мировой экономики. Проведенное исследование позволило дополнить теоретическую базу мировой экономики за счет междисциплинарного подхода к анализу теорий развития и интеграции ранее разрозненных концепций развития мировой экономики.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в дальнейшем для разработки методики оценки трансформационных процессов в мировой экономике, а также для прогнозирования структурных изменений и

адаптации экономической политики к глобальным вызовам. Таким образом, представленное исследование вносит вклад как в теорию развития мировой экономики, так и в практику применения полученных результатов для анализа и прогнозирования глобальных экономических процессов.

### **Обзор теорий развития мировой экономики**

На сегодня в научной литературе представлено множество теорий развития мировой экономики, в основе которых лежат различные факторы, предпосылки и движущие силы трансформации мирового хозяйства. Согласно Хмелевской С.А., все теории, описывающие общественное развитие, следует разделять на социально-экономические и социокультурные. На наш взгляд, теории развития мировой экономики стоит разделить на четыре группы: экономические, социально-экономические, социологические и социокультурные теории развития.

Таким образом, первая группа представлена теориями, в которых развитие объясняется действием различных экономических факторов. В данную группу входят так называемые факторные теории развития мировой экономики, теории экономического роста, теории экономических циклов, теории кризисов, теории трансформации экономических систем. В первую группу теорий входит обширный перечень исследований, развитие мировой экономики в которых объясняется действием различных факторов экономического роста, таких как природные ресурсы, физический и финансовый капитал, рабочая сила, технологии, проводимая экономическая политика и др.

Одной из первых школ, изучавших основные факторы развития мировой экономики является меркантилизм. Меркантилисты считали, что развитие мировой экономики связано с процессом накопления капитала, происходящего за счет активного развития внешней торговли. Ж. Боден [\[2\]](#), будучи ярким представителем школы меркантилистов, в качестве одного из факторов развития определял человеческие ресурсы. Позже данная идея нашла отражение в работах Т. Мальтуса [\[20\]](#), А. Сови [\[34\]](#), Л. Герша [\[33\]](#), А. Ландри и ряда других авторов [\[41\]](#). Большое значение Ж. Боден также придавал географическому положению стран и регионов как фактора экономического развития [\[9\]](#). Идеи, высказанные Ж. Боденом, развивались представителями школы географического детерминизма: Ш. де Монтескье [\[25\]](#), Г. Болкля [\[3\]](#), Ф. Ратцеля [\[29, 49\]](#).

Существенный вклад в теорию развития также внесли представители школы физиократов и классической экономической школы. А. Смит [\[31\]](#) считал, что рост благосостояния нации связан с производством и увеличением отдачи от факторов производства, что в итоге приводит к росту производительности труда и размера функционирующего капитала в экономике [\[31, с. 3\]](#). Д. Рикардо в качестве основного фактора развития экономики выделял плодородные земли, количество вложенного в них капитала и трудосберегающие технологии [\[30, с. 343-344\]](#).

Огромный вклад в теорию развития внесла экономическая концепция К. Маркса [\[21, 22, 23\]](#). К. Маркс одним из первых указал на то, что капиталистическая система не может избежать кризисов перепроизводства [\[21, 23\]](#). Данная идея получила развитие в работах Й. Шумпетера [\[41, 42\]](#), который впервые сформулировал понятие «экономическое развитие». Й. Шумпетер считал, что основной движущей силой экономического развития являются структурные изменения, использование новых технологий, производство новых благ, освоение новых рынков сбыта и сырья [\[42\]](#).



Большой вклад в теорию развития внесла также кейнсианская экономическая школа. Дж. М. Кейнс связывает развитие с величиной совокупного спроса и инвестициями [17]. Отдельного внимания заслуживают работы С. Кузнец в области экономического развития, в которых утверждается, что рост доходов на душу населения и рост производительности приводят к структурным изменениям в экономике [51].

Существенный вклад в понимание технологии как движущей силы развития и трансформации мировой экономики внесли Э. Тейлор [36], Л. Морган [26], А. Смит [31], К. Маркс [21], Й. Шумпетер [42] и С. Кузнец, чьи работы позволили выделить новый подход к периодизации развития мировой экономики на основе технико-технологического фактора [51].

Среди экономических теорий развития отдельного внимания заслуживают циклические теории Н. Кондратьева [18], Й. Шумпетера [42], К. Переса [27], Дж. Арриги [1] и др. авторов, а также линейные теории У. Ростоу, Т. Пирсона [28], Ш. Эйзенштадта и других авторов [38], главным отличием которых является не только выделение определяющих факторов развития мировой экономики, но и описание характера происходящих изменений.

Вторая группа исследований в области теории развития представлена социально-экономическими теориями развития. Как отмечают многие авторы, развитие мировой экономики является частью общественного развития, поэтому исследовать только экономические или социальные факторы не целесообразно. Большинство современных теорий развития мировой экономики можно отнести к категории комплексных теорий, в которых развитие объясняется социально-экономическими, а также политическими факторами. В группе социально-экономических теорий отдельного внимания заслуживают исследования, проведенные представителями институциональной школы. В работах Т. Веблена [17], Дж. Хобсона [39, 8], Дж. Р. Коммонса [44], Дж.К. Гэлбрейта [10, 11] развитие связывается со становлением институтов и эффективностью функционирования имеющихся институтов. Социологические теории развития представлены такими теориями, как теория социальной динамики П. Сорокина, теория структурного функционализма Т. Парсона [36, 52], М.Вебера [6], теория исторического развития О. Конта [19] и др.

Социокультурные теории развития также считаются комплексными, поскольку в их основании находятся прежде всего социальные и культурные факторы, которые определяют характер экономического развития. В данной группе теорий следует выделить работы формационного, цивилизационного или геополитического подходов к объяснению причин и факторов развития мировой экономики. Наиболее известной теорией, формационного подхода принято считать работы К. Маркса [23], цивилизационного подхода – Н.Я., Данилевского [12, 13, 14], О. Шпенглера [41] и А.Дж.Тойнби [37], С. Хантингтона [13] и др. Среди значимых работ геополитического подхода можно выделить исследования Ф.Ратцеля [29], К. Шмитта, Э. Реклю и др., С. Козна [43], Э. Хантингтона, Н. Спикмена [50], Дж. Киффера, П.Дж. Тейлора [13] и др. Ко второй группе можно отнести институциональные теории развития экономики мировой экономики.

Системный анализ теорий развития мировой экономики позволяет сделать вывод о том, что в исследованиях используются различные подходы к объяснению происходящих в

мировой экономике процессов, выделяются в качестве определяющих в корне отличающиеся факторы развития и трансформации. Тем не менее в научной литературе не сложился единый подход к классификации теорий развития мировой экономики. Отдельные попытки классифицировать теории развития предприняты в работах А.Г. Мовсесяна [48], И. Н. Буценко и Н. С. Бездушного [5], М.А. Индустриева [15]. Тем не менее полученные авторами результаты нельзя считать исчерпывающими, поскольку они охватывают только часть представленных в научной литературе концепций развития мировой экономики. Вместе с тем классификационные методы имеют широкое значение для решения познавательных задач. Достаточно строго проведенная классификация обладает большой эвристической силой, позволяет подытожить результаты предшествующего развития мировой экономики и вместе с тем определить начало нового этапа в ее развитии, предсказать существование неизвестных ранее связей и зависимостей между субъектами, а также протекающими в мировой экономике процессами.

### **Предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики**

На сегодня в научной литературе представлено достаточно много теорий развития мировой экономики. Тем не менее, устоявшегося и единого подхода к описанию процессов развития мировой экономики не сложилось. Также имеется определенный пробел в систематизации теорий развития мировой экономики. Научных статей, в которых данные теории были бы систематизированы, не так много. Одной из немногих, является статья А.Г. Мовсесяна [24], в которой автор указывает на то, что теории развития различаются по двум критериям: основным движущим силам развития мировой экономики, а также по качественным характеристикам, определяющим стадии или периоды развития [24, с.35]. Исходя из выделенных критериев классификации, А.Г. Мовсесян разделяет теории на два класса: частичные технологически-факторные теории и комплексные. Далее в каждом классе автор рассматривает определённые теории и указывает движущую силу развития каждой теории. А.Г. Мовсесян отмечает, что в основе теорий первого класса находится либо «природный компонент», либо «технология», которые можно принять за «универсальный движитель» мировой экономики. С одной стороны, подобная классификация может показаться абсолютно верной, поскольку именно наличие факторов производства и технологии лежат в основе экономического роста национального хозяйства. Отсутствие или дефицит какого-либо фактора заставляет искать возможности его восполнения за счет обмена, торговли, кооперации или НТП. Выделяя группу комплексных теорий, автор исходит из того, что развитие экономики определяется комплексом факторов и движущих сил, действующих в тот или иной момент времени, на той или иной стадии развития экономики.

Еще одним недостатком предложенного Мовсесяном А.Г. подхода к классификации теорий развития мировой экономики можно считать то, что она охватывает ограниченный круг теорий экономического развития. Также в группу частичных технологически-факторных теорий включена концепция стадий хозяйственного развития К. Бюхера, которая таковой не является. Будучи представителем исторической школы, К. Бюхер выделил три исторических типа хозяйства: домашнее, городское и народное. В качестве основного критерия для периодизации этапов развития хозяйства К. Бюхер выделил длительность пути товара от его непосредственного производителя до конечного потребителя, акцентируя внимание на роли товарного обмена, как основного фактора возникновения народного хозяйства. Кроме того, вызывает определённое сомнение и то, что данная теория в статье А.Г. Мовсесяна получила название «маркетинговой теории»

развития мировой экономики.

На наш взгляд, подход А.Г. Мовсисяна к классификации теорий развития мировой экономики несколько упрощенный и не отражает в полной мере концептуальных отличий теорий развития мировой экономики. Согласимся с тем, что в основе большинства теорий экономического развития лежит какой-либо фактор экономического роста или движущая сила развития. Не вызывает сомнения и то, что часть теорий развития могут быть по своей сути однофакторными, а другая часть представлена комплексными теориями. Недостатком данного подхода является тот факт, что не всегда понятия факторы и движущие силы развития мировой экономики совпадают. В частности, под предпосылками развития мировой экономики понимают внешние и внутренние обстоятельства, определяющие развитие мировой экономической системы. З.А. Раджабова к предпосылкам развития мировой экономики относит «пассивно существующие, но неиспользуемые ресурсы производства». Факторы же, по ее мнению, напротив, представлены активно используемыми ресурсами. В широком смысле факторы экономического развития можно рассматривать как основную причину, детерминанту или движущую силу развития, которая определяет характер этого развития или отдельные его черты. Однако не все согласны с данным определением. В частности З.А. Раджабова считает, что под движущей силой развития мировой экономики стоит понимать субъектов мировой экономики, которые играют важнейшую роль в экономическом развитии. На наш взгляд, движущей силой развития мировой экономики являются импульсы, толкающие к действию субъектов мировой экономики, определяющие их интересы и поведение на мировом рынке. Импульсы формируются под действием экономических и политических интересов субъектов мировой экономики. Поэтому важно разделять предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики. Существенным является и тот факт, что по мере развития мировой экономики меняются и сами факторы, определяющие развитие, что находит отражение в теориях. Тем не менее данный факт в классификации не учтен.

Как известно, мировая экономика в своем развитии прошла несколько этапов. Большинство авторов сходятся во мнении, что первый этап развития мировой экономики приходится на XV век, то есть на эпоху Великих географических открытий. По мнению ряда авторов [\[19; 20\]](#), до XV века шел процесс формирования национальных экономик, которые в большей степени были ориентированы на внутренние рынки. На втором этапе развития мировой экономики происходило формирование мировой колониальной системы и процесс первоначального накопления капитала, а также перераспределения мирового ВВП в пользу стран метрополий. Данные процессы нашли отражение в работах ученых той поры, в частности меркантилистов, а затем в работах представителей классической экономической школы. Соответственно, первые теории развития мировой экономики, в качестве основных факторов выделяли процесс накопления капитала, международную торговлю, а также международное разделение труда. Меркантилисты подчеркивали значение природно-географического фактора, динамики численности населения, техники и технологий в развитии экономики. Большое значение в развитии мировой экономики имело совершенствование транспорта, поскольку именно данный фактор определил контуры колониальной системы, динамику торговли и дальнейшие изменения структуры мирового рынка. Тем не менее, это не полный список факторов и движущих сил, определяющих развитие мировой экономической системы. Для каждого этапа развития мировой экономики характерна определенная комбинация факторов развития, которая приводит к смене технологических укладов, институционального строя и, как следствие, к изменению макроэкономической динамики [\[7; с.6\]](#).

Проведенный анализ литературы позволил выделить 11 предпосылок, 15 групп факторов, а также 4 движущие силы, которые наиболее часто можно встретить в теориях развития мировой экономики (табл.1).

### **Введение**

Современный мир сталкивается с множеством экономических, политических и социальных вызовов, таких как геополитическая нестабильность, торговые войны, климатические изменения, пандемии, технологические революции и деглобализация. Эти факторы в совокупности создают условия для значительных изменений в структуре мировой экономики. Для современных трансформационных процессов, происходящих в мировой экономике, характерны такие черты, как турбулентность (нелинейность происходящих изменений), неопределенность; гетерогенность, несистемность, разнонаправленность и альтернативность развития социально-экономических систем, неравномерность. Неустойчивый характер трансформации приводит к изменениям в структуре социально-экономических систем, тем самым приводя их в неравновесное состояние, сокращая их способность противостоять изменениям и формируя угрозу самому их существованию.

Кроме того, в мире происходит устойчивая деградация международных институтов и систем международного права, обострение политического противостояния между блоками стран, формирование нового мирового порядка, многополярной модели мировой экономики. Также происходят цивилизационные сдвиги, при которых традиционные экономические модели подвергаются серьезным испытаниям. Усиление позиций России, Китая, Индии и ряда других стран в мировой экономике позволяет им оспаривать гегемонию США. Соперничество между крупнейшими странами за влияние в мире приводит к изменению в международных торговых отношениях, усилению торговых войн, санкционному давлению на страны. Рост неравенства, миграция населения, изменение демографической структуры общества и другие социальные факторы оказывают значительное воздействие на мировую экономику, а также на место и роль отдельных стран в мировой экономике. Развитие цифровых технологий, искусственного интеллекта, роботизация производства меняют характер и структуру мирового производства, распределения и потребления. Таким образом, протекающие в мировой экономике процессы требуют изучения причин и факторов структурной трансформации, в том числе с целью разработки новой теоретической базы, позволяющей объяснить динамику происходящих изменений, а также оценить перспективы развития мировой экономики.

Цель данного исследования состоит в комплексной систематизации предпосылок, факторов и движущих сил развития мировой экономики для разработки методологического основания оценки трансформационных процессов.

Задачи исследования состояли в критическом анализе существующих теорий и классификационных подходов к развитию мировой экономики, а также интеграции разрозненных концепций в единую структурированную систему для выявления ключевых закономерностей трансформации мировой экономики через призму экономических, социальных, политических и технологических аспектов. Проведенный анализ позволил унифицировать критерии оценки динамики развития мировой экономики, а также сформировать инструментарий для оценки и прогнозирования структурных изменений в условиях глобальных вызовов.

Объектом исследования является мировая экономика как динамическая система,

подверженная трансформационным процессам. Предметом исследования являются предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики, их взаимосвязь и взаимовлияние на структурные изменения.

Гипотеза исследования состоит в том, что развитие мировой экономики определяется комплексным взаимодействием экономических, социальных, технологических и политических факторов, причем ключевыми движущими силами являются научно-технический прогресс, конкуренция, экономические интересы и потребности субъектов мировой экономики.

Для проверки представленной гипотезы были использованы такие научные методы, как: критический анализ теорий развития - для оценки существующих теорий и выявления их ограничений; системный анализ - для изучения мировой экономики как целостной системы; сравнительный анализ для сопоставления различных подходов к объяснению факторов развития мировой экономики; синтез - для интеграции различных подходов к объяснению факторов и движущих сил развития мировой экономики; классификационные методы - для группировки факторов, предпосылок и движущих сил по определенным критериям. Научная новизна исследования состоит: в разработке структурированной системы предпосылок, факторов и движущих сил развития мировой экономики, в выявлении новых взаимосвязей между технологическими, институциональными и геополитическими аспектами трансформации мировой экономики. Проведенное исследование позволило дополнить теоретическую базу мировой экономики за счет междисциплинарного подхода к анализу теорий развития и интеграции ранее разрозненных концепций развития мировой экономики.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в дальнейшем для разработки методики оценки трансформационных процессов в мировой экономике, а также для прогнозирования структурных изменений и адаптации экономической политики к глобальным вызовам. Таким образом, представленное исследование вносит вклад как в теорию развития мировой экономики, так и в практику применения полученных результатов для анализа и прогнозирования глобальных экономических процессов.

### **Обзор теорий развития мировой экономики**

На сегодня в научной литературе представлено множество теорий развития мировой экономики, в основе которых лежат различные факторы, предпосылки и движущие силы трансформации мирового хозяйства. Согласно Хмелевской С.А., все теории, описывающие общественное развитие, следует разделять на социально-экономические и социокультурные. На наш взгляд, теории развития мировой экономики стоит разделить на четыре группы: экономические, социально-экономические, социологические и социокультурные теории развития.

Таким образом, первая группа представлена теориями, в которых развитие объясняется действием различных экономических факторов. В данную группу входят так называемые факторные теории развития мировой экономики, теории экономического роста, теории экономических циклов, теории кризисов, теории трансформации экономических систем. В первую группу теорий входит обширный перечень исследований, развитие мировой экономики в которых объясняется действием различных факторов экономического роста, таких как природные ресурсы, физический и финансовый капитал, рабочая сила, технологии, проводимая экономическая политика и др.

Одной из первых школ, изучавших основные факторы развития мировой экономики

является меркантилизм. Меркантилисты считали, что развитие мировой экономики связано с процессом накопления капитала, происходящего за счет активного развития внешней торговли. Ж. Боден [\[2\]](#), будучи ярким представителем школы меркантилистов, в качестве одного из факторов развития определял человеческие ресурсы. Позже данная идея нашла отражение в работах Т. Мальтуса [\[20\]](#), А. Сови [\[34\]](#), Л. Герша [\[33\]](#), А. Ландри и ряда других авторов [\[41\]](#). Большое значение Ж. Боден также придавал географическому положению стран и регионов как фактора экономического развития [\[9\]](#). Идеи, высказанные Ж. Боденом, развивались представителями школы географического детерминизма: Ш. де Монтескье [\[25\]](#), Г. Болкля [\[3\]](#), Ф. Ратцеля [\[29, 49\]](#).

Существенный вклад в теорию развития также внесли представители школы физиократов и классической экономической школы. А. Смит [\[31\]](#) считал, что рост благосостояния нации связан с производством и увеличением отдачи от факторов производства, что в итоге приводит к росту производительности труда и размера функционирующего капитала в экономике [\[31, с. 3\]](#). Д. Рикардо в качестве основного фактора развития экономики выделял плодородные земли, количество вложенного в них капитала и трудосберегающие технологии [\[30, с. 343–344\]](#).

Огромный вклад в теорию развития внесла экономическая концепция К. Маркса [\[21, 22, 23\]](#). К. Маркс одним из первых указал на то, что капиталистическая система не может избежать кризисов перепроизводства [\[21, 23\]](#). Данная идея получила развитие в работах Й. Шумпетера [\[41, 42\]](#), который впервые сформулировал понятие «экономическое развитие». Й. Шумпетер считал, что основной движущей силой экономического развития являются структурные изменения, использование новых технологий, производство новых благ, освоение новых рынков сбыта и сырья [\[42\]](#).

Большой вклад в теорию развития внесла также кейнсианская экономическая школа. Дж. М. Кейнс связывает развитие с величиной совокупного спроса и инвестициями [\[17\]](#). Отдельного внимания заслуживают работы С. Кузнеця в области экономического развития, в которых утверждается, что рост доходов на душу населения и рост производительности приводят к структурным изменениям в экономике [\[51\]](#).

Существенный вклад в понимание технологии как движущей силы развития и трансформации мировой экономики внесли Э. Тейлор [\[36\]](#), Л. Морган [\[26\]](#), А. Смит [\[31\]](#), К. Маркс [\[21\]](#), Й. Шумпетер [\[42\]](#) и С. Кузнец, чьи работы позволили выделить новый подход к периодизации развития мировой экономики на основе технико-технологического фактора [\[51\]](#).

Среди экономических теорий развития отдельного внимания заслуживают циклические теории Н. Кондратьева [\[18\]](#), Й. Шумпетера [\[42\]](#), К. Переса [\[27\]](#), Дж. Арриги [\[1\]](#) и др. авторов, а также линейные теории У. Ростоу, Т. Пирсона [\[28\]](#), Ш. Эйзенштадта и других авторов [\[38\]](#), главным отличием которых является не только выделение определяющих факторов развития мировой экономики, но и описание характера происходящих изменений.

Вторая группа исследований в области теории развития представлена социально-экономическими теориями развития. Как отмечают многие авторы, развитие мировой экономики является частью общественного развития, поэтому исследовать только



экономические или социальные факторы не целесообразно. Большинство современных теорий развития мировой экономики можно отнести к категории комплексных теорий, в которых развитие объясняется социально-экономическими, а также политическими факторами. В группе социально-экономических теорий отдельного внимания заслуживают исследования, проведенные представителями институциональной школы. В работах Т. Веблена [\[17\]](#), Дж. Хобсона [\[39, 8\]](#), Дж. Р. Коммонса [\[44\]](#), Дж.К. Гэлбрейта [\[10, 11\]](#) развитие связывается со становлением институтов и эффективностью функционирования имеющихся институтов. Социологические теории развития представлены такими теориями, как теория социальной динамики П. Сорокина, теория структурного функционализма Т. Парсона [\[36, 52\]](#), М.Вебера [\[6\]](#), теория исторического развития О. Конта [\[19\]](#) и др.

Социокультурные теории развития также считаются комплексными, поскольку в их основании находятся прежде всего социальные и культурные факторы, которые определяют характер экономического развития. В данной группе теорий следует выделить работы формационного, цивилизационного или геополитического подходов к объяснению причин и факторов развития мировой экономики. Наиболее известной теорией, формационного подхода принято считать работы К. Маркса [\[23\]](#), цивилизационного подхода – Н.Я., Данилевского [\[12, 13, 14\]](#), О. Шпенглера [\[41\]](#) и А.Дж.Тойнби [\[37\]](#), С. Хантингтона [\[13\]](#) и др. Среди значимых работ геополитического подхода можно выделить исследования Ф.Ратцеля [\[29\]](#), К. Шмитта, Э. Реклю и др., С. Козна [\[43\]](#), Э. Хантингтона, Н. Спикмена [\[50\]](#), Дж. Киффера, П.Дж. Тейлора [\[13\]](#) и др. Ко второй группе можно отнести институциональные теории развития экономики мировой экономики.

Системный анализ теорий развития мировой экономики позволяет сделать вывод о том, что в исследованиях используются различные подходы к объяснению происходящих в мировой экономике процессов, выделяются в качестве определяющих в корне отличающиеся факторы развития и трансформации. Тем не менее в научной литературе не сложился единый подход к классификации теорий развития мировой экономики. Отдельные попытки классифицировать теории развития предприняты в работах А.Г. Мовсесяна [\[48\]](#), И. Н. Буценко и Н. С. Бездушного [\[5\]](#), М.А. Индустриева [\[15\]](#). Тем не менее полученные авторами результаты нельзя считать исчерпывающими, поскольку они охватывают только часть представленных в научной литературе концепций развития мировой экономики. Вместе с тем классификационные методы имеют широкое значение для решения познавательных задач. Достаточно строго проведенная классификация обладает большой эвристической силой, позволяет подытожить результаты предшествующего развития мировой экономики и вместе с тем определить начало нового этапа в ее развитии, предсказать существование неизвестных ранее связей и зависимостей между субъектами, а также протекающими в мировой экономике процессами.

### **Предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики**

На сегодня в научной литературе представлено достаточно много теорий развития мировой экономики. Тем не менее, устоявшегося и единого подхода к описанию процессов развития мировой экономики не сложилось. Также имеется определенный пробел в систематизации теорий развития мировой экономики. Научных статей, в которых данные теории были бы систематизированы, не так много. Одной из немногих,

является статья А.Г. Мовсисяна [\[24\]](#), в которой автор указывает на то, что теории развития различаются по двум критериям: основным движущим силам развития мировой экономики, а также по качественным характеристикам, определяющим стадии или периоды развития [\[24, с.35\]](#). Исходя из выделенных критериев классификации, А.Г. Мовсисян разделяет теории на два класса: частичные технологически-факторные теории и комплексные. Далее в каждом классе автор рассматривает определённые теории и указывает движущую силу развития каждой теории. А.Г. Мовсисян отмечает, что в основе теорий первого класса находится либо «природный компонент», либо «технология», которые можно принять за «универсальный движитель» мировой экономики. С одной стороны, подобная классификация может показаться абсолютно верной, поскольку именно наличие факторов производства и технологии лежат в основе экономического роста национального хозяйства. Отсутствие или дефицит какого-либо фактора заставляет искать возможности его восполнения за счет обмена, торговли, кооперации или НТП. Выделяя группу комплексных теорий, автор исходит из того, что развитие экономики определяется комплексом факторов и движущих сил, действующих в тот или иной момент времени, на той или иной стадии развития экономики.

Еще одним недостатком предложенного Мовсисяном А.Г. подхода к классификации теорий развития мировой экономики можно считать то, что она охватывает ограниченный круг теорий экономического развития. Также в группу частичных технологически-факторных теорий включена концепция стадий хозяйственного развития К. Бюхера, которая таковой не является. Будучи представителем исторической школы, К. Бюхер выделил три исторических типа хозяйства: домашнее, городское и народное. В качестве основного критерия для периодизации этапов развития хозяйства К. Бюхер выделил длительность пути товара от его непосредственного производителя до конечного потребителя, акцентируя внимание на роли товарного обмена, как основного фактора возникновения народного хозяйства. Кроме того, вызывает определённое сомнение и то, что данная теория в статье А.Г. Мовсисяна получила название «маркетинговой теории» развития мировой экономики.

На наш взгляд, подход А.Г. Мовсисяна к классификации теорий развития мировой экономики несколько упрощенный и не отражает в полной мере концептуальных отличий теорий развития мировой экономики. Согласимся с тем, что в основе большинства теорий экономического развития лежит какой-либо фактор экономического роста или движущая сила развития. Не вызывает сомнения и то, что часть теорий развития могут быть по своей сути однофакторными, а другая часть представлена комплексными теориями. Недостатком данного подхода является тот факт, что не всегда понятия факторы и движущие силы развития мировой экономики совпадают. В частности, под предпосылками развития мировой экономики понимают внешние и внутренние обстоятельства, определяющие развитие мировой экономической системы. З.А. Раджабова к предпосылкам развития мировой экономики относит «пассивно существующие, но неиспользуемые ресурсы производства». Факторы же, по ее мнению, напротив, представлены активно используемыми ресурсами. В широком смысле факторы экономического развития можно рассматривать как основную причину, детерминанту или движущую силу развития, которая определяет характер этого развития или отдельные его черты. Однако не все согласны с данным определением. В частности З.А. Раджабова считает, что под движущей силой развития мировой экономики стоит понимать субъектов мировой экономики, которые играют важнейшую роль в экономическом развитии. На наш взгляд, движущей силой развития мировой экономики являются импульсы, толкающие к действию субъектов мировой экономики, определяющие их интересы и поведение на мировом рынке. Импульсы формируются под действием экономических и политических

интересов субъектов мировой экономики. Поэтому важно разделять предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики. Существенным является и тот факт, что по мере развития мировой экономики меняются и сами факторы, определяющие развитие, что находит отражение в теориях. Тем не менее данный факт в классификации не учтен.

Как известно, мировая экономика в своем развитии прошла несколько этапов. Большинство авторов сходятся во мнении, что первый этап развития мировой экономики приходится на XV век, то есть на эпоху Великих географических открытий. По мнению ряда авторов [19; 20], до XV века шел процесс формирования национальных экономик, которые в большей степени были ориентированы на внутренние рынки. На втором этапе развития мировой экономики происходило формирование мировой колониальной системы и процесс первоначального накопления капитала, а также перераспределения мирового ВВП в пользу стран метрополий. Данные процессы нашли отражение в работах ученых той поры, в частности меркантилистов, а затем в работах представителей классической экономической школы. Соответственно, первые теории развития мировой экономики, в качестве основных факторов выделяли процесс накопления капитала, международную торговлю, а также международное разделение труда. Меркантилисты подчеркивали значение природно-географического фактора, динамики численности населения, техники и технологий в развитии экономики. Большое значение в развитии мировой экономики имело совершенствование транспорта, поскольку именно данный фактор определил контуры колониальной системы, динамику торговли и дальнейшие изменения структуры мирового рынка. Тем не менее, это не полный список факторов и движущих сил, определяющих развитие мировой экономической системы. Для каждого этапа развития мировой экономики характерна определенная комбинация факторов развития, которая приводит к смене технологических укладов, институционального строя и, как следствие, к изменению макроэкономической динамики [7; с.6].

Проведенный анализ литературы позволил выделить 11 предпосылок, 15 групп факторов, а также 4 движущие силы, которые наиболее часто можно встретить в теориях развития мировой экономики (табл.1).

Таблица 1 - Предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики

Предпосылки	Факторы экономического развития	Движущие силы
1. Природно-климатические и географические особенности стран, в том числе количество и качество природно-климатических ресурсов	1. <b>Природно-географические:</b> природно-климатическая среда; пространственный фактор; наличие минеральных ресурсов	1. Субъекты мировой экономики (национальные экономики, ТНК, государство и пр).
2. Неравномерность распределение ресурсов между странами.	2. <b>Человеческие:</b> плотность расселения населения; демографическая ситуация; структура экономически активного населения; качество человеческого капитала; уровень инвестиций в человеческий капитал.	2. Конкуренция.
3. Количество и качество рабочей силы	3. <b>Технологические:</b> научно-технический прогресс и технологические изменения; производственно-технический потенциал; уровень развития науки и НИОКР; уровень развития инфраструктуры	3. Потребности субъектов в благах. 4. Экономические 5. интересы и противоречия

<p>(человеческого капитала).</p> <p>4. Размер накопленного национального богатства.</p> <p>5. Великие географические открытия.</p> <p>6. Промышленная революция.</p> <p>7. Появление средств связи, транспорта.</p> <p>8. Мирохозяйственный уклад.</p> <p>9. Сложившаяся система международного разделения труда.</p> <p>10. Обострившиеся глобальные проблемы</p> <p>11. <b>Политический</b> фактор (проводимая политика, политические события, политические интересы).</p>	<p>4. <b>Информационные:</b> информация, в том числе экономическая информация, социальная; информационные технологии.</p> <p>5. <b>Энергетический фактор:</b> имеющиеся энергетические ресурсы; переход на новые источники энергии; цены на энергоресурсы.</p> <p>6. <b>Рыночные:</b> степень развитости рыночной экономики; мобильность факторов производства; конкуренция на рынках труда и интеллектуального капитала; степень монополизации экономики.</p> <p>7. <b>Социальные:</b> повышение роли социальной ответственности, доли социальных расходов в ВВП, рост значимости социальных параметров</p> <p>8. <b>Макроэкономические:</b> структура экономики; структура инвестиций и ее влияние на воспроизводственные процессы; совокупный спрос; научно-технический прогресс; объем сбережений в экономике и инвестиции; макроэкономическую стабилизацию; институциональный фактор; состояние рынка труда и прочие; наличие кризисов.</p> <p>9. <b>Микроэкономические:</b> финансовое состояние предприятий; уровень концентрации активов предприятий; развитие связей промышленного сектора и банковской сферы; склонность предпринимателей к инвестициям.</p> <p>10. <b>Институционально-правовые:</b> наличие развитых институтов и форм собственности; нормативно-законодательная база; социально-культурный фактор; уровень развития теневой экономики.</p> <p>11. <b>Политические:</b> выбранная модель развития экономики страны; уровень коррупции; степень стабильности политической обстановки в стране, в мире; уровень милитаризации экономики; отсутствие в стране войн, конфликтов; вектор экономической политики.</p> <p>12. <b>Исторические:</b> исторически</p>	<p>в обществе</p>
--	---	-------------------

	<p>обусловленное участие страны в МРТ; исторически сложившиеся экономические связи страны с другими странами, регионами; историко-культурный фактор.</p> <p>13. <b>Структурные:</b> динамика мирового ВВП; динамика слияний и поглощений компаний международного уровня; расширение международного трансфера инвестиций, технологий, научно-производственных кадров; изменение в структуре экспорта и импорта; усложнение или примитивизация экспорта, импорта.</p> <p>14. <b>Санкционные ограничения:</b> санкционное давление; технологическая или финансовая изоляция страны; усиление взаимозависимости экономических систем разных стран.</p> <p>15. <b>Экологические:</b> глобальное потепление и изменение климата, истощение природных ресурсов.</p>	
--	--	--

Источник: составлена автором на основе источников 1-52

Представленные в таблице факторы, предпосылки и движущие силы определяют динамику и структуру развития мировой экономики. Критический анализ различных работ в области теории развития позволяет сделать ряд выводов о том, что базовым фактором развития или трансформации мировой экономики является ресурсно-технологический фактор. Именно он определяет структуру развития мировой экономики. По мнению С.Ю. Глазьева [\[7\]](#), развитие мировой экономики определяется действием трех взаимосвязанных факторов: процессом накопления капитала и стремлением стран сохранять лидирующие позиции в мировой экономике, а также НТП. Кроме того, важное значение имеет исторический фактор, который можно расценивать как часть генетических закономерностей трансформации экономической системы. Представленные в таблице предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики позволяют систематизировать теории развития мировой экономики и выделить два первых классификационных критерия для теорий: 1) предпосылки и факторы экономического роста, лежащие в основе развития мировой экономики; 2) движущая сила развития мировой экономики. Указанные предпосылки, факторы и движущие силы во многом будут определять и характер развития мировой экономической системы в будущем, направленность ее движения.

## Заключение

Масштабные изменения, происходящие в мировой экономике, требуют учета основных факторов и принципов ее развития. Проведенное исследование позволило достичь поставленной цели, а именно систематизировать предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики, что в дальнейшем дает возможность дополнить методологическую базу анализа трансформационных процессов. Системный анализ

работ, посвященных теории развития мировой экономики, позволил выделить 11 предпосылок, 15 групп факторов и 4 движущие силы развития. Исследование подтвердило выдвинутую гипотезу о том, что развитие мировой экономики определяется комплексным взаимодействием экономических, социальных, политических и технологических факторов.

Важнейшим фактором развития мировой экономики является научно-технический прогресс, который, будучи драйвером трансформации, определяет смену технологических укладов и изменение структуры мирового хозяйства. Лидерство стран будет определяться имеющимся научно-техническим потенциалом, в особенности в сфере высоких технологий. Стремительный рост высоких технологий формирует новую траекторию кондратьевской длинной волны экономического роста, ведет к научно-технической революции, которая изменит структуру мировой экономики и в очередной раз приведет к смене мирохозяйственного уклада. Технологический прогресс ускоряет экономический рост стран, но его реализация зависит от институциональных условий, таких как правовая база инвестиционный климат. Данный факт согласуется с теориями Й. Шумпетера, Н. Кондратьева С.А. Глазьева о длинных волнах экономического развития, движимых технологическими прорывами.

Основной движущей силой развития мировой экономики остаются экономические и политические интересы субъектов мировой экономики. Именно они будут определять контуры развития мировой экономики в ближайшие десятилетия. Действия государств, корпораций и международных организаций определяются их стратегическими интересами, что приводит к усиливающейся конкуренции за ресурсы и рынки, которая может проявляться, в том числе, в росте протекционизма, вводимых против друг друга санкций, усилению торговых войн, формированию новых экономических блоков, изменению глобальных цепочек стоимости, деглобализации мировой экономики.

Институциональные и геополитические факторы усиливают нестабильность мировой экономики. Ослабление международных институтов и рост геополитической напряженности, в совокупности с технологическими и социальными кризисами, приводят к возникновению в мировой экономике такого феномена, как «цивилизационная турбулентность», проявляющейся в фрагментации мировой торговли (регионализация вместо глобализации), в пересмотре национальных стратегий развития в пользу политики самообеспечения, технологического суверенитета, непредсказуемости процессов развития из-за военных конфликтов, климатических вызовов, пандемий. Институциональная нестабильность становится самостоятельным фактором развития мировой экономики.

Говоря об интересах стран в мировой экономике, стоит отметить, что она представляет собой замкнутую систему, в которой субъекты находятся в тесной взаимозависимости. Процесс развития мировой экономики является частью общественного развития. Таким образом, еще одним фактором, определяющим развитие мировой экономики, являются объективные общественные законы развития. Действия национальных властей и международных организаций способны лишь ускорить или замедлить движение человечества по пути, определенному объективными общественными законами развития.

Проведенное исследование продемонстрировало, что традиционные модели развития, в частности неолиберальные, теряют эффективность. В связи с этим требуется пересмотр существующих принципов международного сотрудничества. Для эффективного развития мировой экономики должны соблюдаться принципы, которые много лет назад были закреплены в международных актах, в частности принцип равноправия и взаимной



выгоды государств в международных экономических отношениях. Данный принцип также принято называть принципом международной социальной справедливости, что означает, что запрещено предпринимать действия, наносящие ущерб торговым интересам других государств. Взаимодействие государств должно быть основано на равном удовлетворении стран-партнеров, должно позволять осуществлять справедливое распределение ресурсов, выгод и обязательств.

С данным принципом напрямую связан принцип свободной торговли, а также сотрудничества стран в области экономики, науки и техники. Не стоит забывать о том, что, согласно Уставу ООН, международное сотрудничество в данных сферах является единой целью и долгом всех стран мира. Кроме того, любые торговые ограничения, вводимые по отношению к какой-либо стране, не являются эффективным инструментом достижения политических целей. Ограничения в торговле или перемещении факторов производства приводят к экономическим потерям в долгосрочной перспективе для всех участников рынка, поскольку нарушают всеобщее равновесие экономической системы.

Еще одним важнейшим принципом развития мировой экономики является принцип многостороннего сотрудничества и диалога. Он подчеркивает важность взаимодействия субъектов мировой экономики на равноправных и взаимовыгодных условиях. Данный принцип связан с принципом устойчивого развития, который подчеркивает взаимосвязь между экономическими, социальными и экологическими проблемами развития.

Без перехода к равноправным, устойчивым и гибким формам взаимодействия мировая экономика столкнется в будущем с ростом протекционизма и изоляции стран, что снизит эффективность глобальных цепочек поставок, и с усилением кризисов. Соблюдение вышеперечисленных принципов создает условия для процветания общества, способствует устойчивому развитию мировой экономики, достижению справедливого и устойчивого мирового порядка.

Представленные в таблице факторы, предпосылки и движущие силы определяют динамику и структуру развития мировой экономики. Критический анализ различных работ в области теории развития позволяет сделать ряд выводов о том, что базовым фактором развития или трансформации мировой экономики является ресурсно-технологический фактор. Именно он определяет структуру развития мировой экономики. По мнению С.Ю. Глазьева [\[7\]](#), развитие мировой экономики определяется действием трех взаимосвязанных факторов: процессом накопления капитала и стремлением стран сохранять лидирующие позиции в мировой экономике, а также НТП. Кроме того, важное значение имеет исторический фактор, который можно расценивать как часть генетических закономерностей трансформации экономической системы. Представленные в таблице предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики позволяют систематизировать теории развития мировой экономики и выделить два первых классификационных критерия для теорий: 1) предпосылки и факторы экономического роста, лежащие в основе развития мировой экономики; 2) движущая сила развития мировой экономики. Указанные предпосылки, факторы и движущие силы во многом будут определять и характер развития мировой экономической системы в будущем, направленность ее движения.

## **Заключение**

Масштабные изменения, происходящие в мировой экономике, требуют учета основных факторов и принципов ее развития. Проведенное исследование позволило достичь поставленной цели, а именно систематизировать предпосылки, факторы и движущие

силы развития мировой экономики, что в дальнейшем дает возможность дополнить методологическую базу анализа трансформационных процессов. Системный анализ работ, посвященных теории развития мировой экономики, позволил выделить 11 предпосылок, 15 групп факторов и 4 движущие силы развития. Исследование подтвердило выдвинутую гипотезу о том, что развитие мировой экономики определяется комплексным взаимодействием экономических, социальных, политических и технологических факторов.

Важнейшим фактором развития мировой экономики является научно-технический прогресс, который, будучи драйвером трансформации, определяет смену технологических укладов и изменение структуры мирового хозяйства. Лидерство стран будет определяться имеющимся научно-техническим потенциалом, в особенности в сфере высоких технологий. Стремительный рост высоких технологий формирует новую траекторию кондратьевской длинной волны экономического роста, ведет к научно-технической революции, которая изменит структуру мировой экономики и в очередной раз приведет к смене мирохозяйственного уклада. Технологический прогресс ускоряет экономический рост стран, но его реализация зависит от институциональных условий, таких как правовая база инвестиционный климат. Данный факт согласуется с теориями Й. Шумпетера, Н. Кондратьева С.А. Глазьева о длинных волнах экономического развития, движимых технологическими прорывами.

Основной движущей силой развития мировой экономики остаются экономические и политические интересы субъектов мировой экономики. Именно они будут определять контуры развития мировой экономики в ближайшие десятилетия. Действия государств, корпораций и международных организаций определяются их стратегическими интересами, что приводит к усиливающейся конкуренции за ресурсы и рынки, которая может проявляться, в том числе, в росте протекционизма, вводимых против друг друга санкций, усилению торговых войн, формированию новых экономических блоков, изменению глобальных цепочек стоимости, деглобализации мировой экономики.

Институциональные и геополитические факторы усиливают нестабильность мировой экономики. Ослабление международных институтов и рост геополитической напряженности, в совокупности с технологическими и социальными кризисами, приводят к возникновению в мировой экономике такого феномена, как «цивилизационная турбулентность», проявляющейся в фрагментации мировой торговли (регионализация вместо глобализации), в пересмотре национальных стратегий развития в пользу политики самообеспечения, технологического суверенитета, непредсказуемости процессов развития из-за военных конфликтов, климатических вызовов, пандемий. Институциональная нестабильность становится самостоятельным фактором развития мировой экономики.

Говоря об интересах стран в мировой экономике, стоит отметить, что она представляет собой замкнутую систему, в которой субъекты находятся в тесной взаимозависимости. Процесс развития мировой экономики является частью общественного развития. Таким образом, еще одним фактором, определяющим развитие мировой экономики, являются объективные общественные законы развития. Действия национальных властей и международных организаций способны лишь ускорить или замедлить движение человечества по пути, определенному объективными общественными законами развития.

Проведенное исследование продемонстрировало, что традиционные модели развития, в частности неолиберальные, теряют эффективность. В связи с этим требуется пересмотр существующих принципов международного сотрудничества. Для эффективного развития

мировой экономики должны соблюдаться принципы, которые много лет назад были закреплены в международных актах, в частности принцип равноправия и взаимной выгоды государств в международных экономических отношениях. Данный принцип также принято называть принципом международной социальной справедливости, что означает, что запрещено предпринимать действия, наносящие ущерб торговым интересам других государств. Взаимодействие государств должно быть основано на равном удовлетворении стран-партнеров, должно позволять осуществлять справедливое распределение ресурсов, выгод и обязательств.

С данным принципом напрямую связан принцип свободной торговли, а также сотрудничества стран в области экономики, науки и техники. Не стоит забывать о том, что, согласно Уставу ООН, международное сотрудничество в данных сферах является единой целью и долгом всех стран мира. Кроме того, любые торговые ограничения, вводимые по отношению к какой-либо стране, не являются эффективным инструментом достижения политических целей. Ограничения в торговле или перемещении факторов производства приводят к экономическим потерям в долгосрочной перспективе для всех участников рынка, поскольку нарушают всеобщее равновесие экономической системы.

Еще одним важнейшим принципом развития мировой экономики является принцип многостороннего сотрудничества и диалога. Он подчеркивает важность взаимодействия субъектов мировой экономики на равноправных и взаимовыгодных условиях. Данный принцип связан с принципом устойчивого развития, который подчеркивает взаимосвязь между экономическими, социальными и экологическими проблемами развития.

Без перехода к равноправным, устойчивым и гибким формам взаимодействия мировая экономика столкнется в будущем с ростом протекционизма и изоляции стран, что снизит эффективность глобальных цепочек поставок, и с усилением кризисов. Соблюдение вышеперечисленных принципов создает условия для процветания общества, способствует устойчивому развитию мировой экономики, достижению справедливого и устойчивого мирового порядка.

## Библиография

1. Арриги, Дж. Долгий двадцатый век: деньги, власть и истоки нашего времени / Джованни Арриги ; пер. с англ. А. Смирнова и Н. Эдельмана. – Москва: Территория будущего, 2006. – 469 с.
2. Боден, Ж. Метод легкого чтения историй [Текст]: [в трех томах] / Жан Боден ; перевод с латинского языка, научные статьи и комментарии И. В. Кривушина и Е. С. Кривушиной ; Высшая школа экономики национальный исследовательский университет. – Москва: Издат. дом Высшей школы экономики, 2018. Т. 1: Что есть исторический жанр. Т. 1. – 2018. – 549 с.
3. Бокль, Г. Т. История цивилизаций. История цивилизации в Англии: т. 1. – М.: Мысль, 2000. – 73 с.
4. Будон, Р. Место беспорядка. Критика теорий социального изменения / Пер. с фр. М. М. Кириченко; Науч. ред. М. Ф. Черныш. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 284 с.
5. Буценко, И. Н., Бездушный, Н. С. Сущность и концепции развития мирового хозяйства // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 7. – EDN: WHNJNP.
6. Вебер, М. Хозяйство и общество [Текст]: очерки понимающей социологии: [в 4 т.] / Макс Вебер. – Москва: Высшая школа экономики, 2016–2019.
7. Глазьев, С. Ю. Глобальная трансформация через призму смены технологических и мирохозяйственных укладов // AlterEconomics. – 2022. – Т. 19. – № 1. – С. 93-115. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-1.6>. – EDN: MULEYG.

8. Гобсон, Дж. Аткинсон. Эволюция современного капитализма = Evolution of modern capitalism [Текст]: с рецензией В. И. Ленина; перевод с английского / Дж. Гобсон. – Изд. 2-е, [репр.]. – Москва: ЛИБРОКОМ, 2011. – 429 с.
9. Гугняк, В. Я. Жан Боден (1530–1596) как представитель раннего меркантилизма / В. Я. Гугняк // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 83. – С. 80-85. – EDN VRAKAB.
10. Гэлбрейт, Дж. К. Новое индустриальное общество: 50 лет спустя // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2017. – № 3. – С. 29-45. – EDN: YUMWNJ.
11. Гэлбрейт, Д. К. Общество изобилия. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. Доступно в Интернете: <https://inir.ru/wp-content/uploads/2018/02/Кеннет-Гэлбрейт-Общество-изобилия-Современная-экономическая-мысль-2018.pdf> (дата обращения: 20 апреля 2023 года).
12. Данилевский, Н. Я. Дарвинизм. Критическое исследование. Т. I. Ч. II. – СПб.: Издание М. Е. Комарова, 1885. – 697 с.
13. Данилевский, Н. Я. Россия и Европа. Взгляд на культурные и политические отношения Славянского мира к Германо-Романскому. – СПб.: Типография братьев Пантелеевых, 1895. – 673 с.
14. Данилевский, Н. Я. Россия и Европа. – СПб.: "Глагол", 1995. – 513 с.
15. Индустриев, М. А. Теория экономического развития: эволюция подходов и современная парадигма // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2023. – № 2. – DOI: 10.18500/1994-2540-2023-23-2-126-133. – EDN: EWBIFYQ.
16. Карагулян, Е. А. Факторы и принципы трансформации мировой экономики / Е. А. Карагулян // Экономические отношения. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 677-700. – DOI: 10.18334/eo.14.4.122381. – EDN: SKKWNE.
17. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Прогресс, 1978.
18. Кондратьев, Н. Д. Длинные циклы конъюнктуры и теории форсайта. Избранные произведения. – М.: Экономика, 2002. Доступно в Интернете: [http://www.booksshare.net/books/economics/kondratievnd/2002/files/kondrat2002tsikli\\_kon.pdf](http://www.booksshare.net/books/economics/kondratievnd/2002/files/kondrat2002tsikli_kon.pdf).
19. Конт, О. Социальная эволюция / Огюст Конт. Избавление от иллюзий / Эмиль Дюркгейм; [перевод с французского А. Гофмана, И. Шапиро]. – Москва: Родина, 2023. – 222, [1] с.
20. Мальтус, Т. Р. Опыт закона о народонаселении: [16+] / Т. Р. Мальтус. – Москва: Наше завтра, 2022. – 318, [1] с.
21. Маркс и бурж. историзм. – М.-Л., 1933.
22. Маркс, К. Капитал. – М.: "АСТ", 2020. – 960 с.
23. Маркс, К., Энгельс, Ф. Соч. 2-е изд. – М.: Политиздат, 1961. – Т. 1. – 612 с.
24. Мовсесян, А. Г. О классификации теорий мировой экономики // Финансы: теория и практика. – 2001. – № 2.
25. Монтескье, Ш. Л. де. Персидские письма = Lettres persanes; Размышления о причинах величия и падения римлян = De la grandeur et de la décadence des Romains / Шарль Луи Монтескье; [Вступ. ст. Н. Д. Саркитов]. – Москва: Канон-Пресс-Ц: Кучково поле, 2002. – 511 с.
26. Морган, Л. Г. Древнее общество или исследование линий человеческого прогресса от дикости через варварство к цивилизации [Текст]: Со статьей Фр. Энгельса "К доистории семьи (Бахофен, Мак Леннан, Морган)"; Прил.: предисл. Л. Г. Моргана к книге Л. Файсона и А. Хауитта "Камиларои и курнаи" / Льюис Г. Морган; Пер. с англ. под ред. М. О. Косвена; Предисл. Я. П. Алькора. – [Ленинград]: Изд-во Ин-та народов Севера ЦИК СССР, 1934 (тип. "Коминтерн"). – Переплет, XVI, 350 с., 1 с. объявл., 1 вкл. л. портр.; 26 см. – (Материалы по этнографии / Науч.-иссл. асс-ция Ин-та народов Севера ЦИК СССР; Т. 1).

27. Перес, К. Технологические революции и финансовый капитал. Динамика пузырей и периодов процветания / Карлота Перес; пер. с англ. Ф. В. Маевского. – М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2011. – 232 с. – EDN: QULVFB.
28. Пирсон, Лестер Б. Демократия в мировой политике: пер. с англ. / Лестер Б. Пирсон. – Москва: Изд-во Иностран. лит. (ИЛ), 1956. – 82, [2] с.
29. Ратцель, Ф. Народоведение. – СПб.: Просвещение, 1901.
30. Рикардо, Д. Сочинения. Т. 1-3. Начала политической экономии и налогового обложения. – М.: Госполитиздат, 1955. – 360 с.
31. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Издательство социально-экономической литературы, 1962. – 665 с.
32. Смулевич, Б. Я. Буржуазные теории народонаселения в свете марксистско-ленинской критики [Текст] / Б. Смулевич; Ком. акад. Ин-т экономики. – Москва; Ленинград: Соцэкгиз, 1936 (М.: "Образцовая" тип.). – Переплет, 407, [20] с.
33. Сови, Альфред-Луи. Общая теория населения [Текст]: [В 2-х т.] / А. Сови; Сокр. пер. с фр. Ф. Р. Окуневой; Предисл. А. Я. Боярского [с. 5-26]. – Москва: Прогресс, 1977. – 20 см. – (Для научных библиотек). Т. 2: Жизнь населений. Т. 2 [Текст]. – 1977. – 519 с.
34. Сорокин, П. Социокультурная динамика и эволюционизм // Американская социологическая мысль: Тексты / под ред. В. И. Добренькова. – М.: Изд-во МГУ, 1994.
35. Сорокин, П. А. Система социологии / Питирим Александрович Сорокин. – Москва: Астрель, 2008. – 1003 с.
36. Тейлор, А. Дж. П. Истоки Второй мировой войны: [16+]/Алан Джон Персиваль Тейлор; перевод с английского: Галина Бородина. – Москва: Альпина нон-фикшн АНФ, 2025. – 446 с.
37. Тойнби, Арнольд Д. Изучение истории. Перевод Евгения Дмитриевича Жаркова. – М.: Айрис-Пресс, 2010. Доступно в Интернете: [https://platona.net/load/knigi\\_po\\_filosofii/filosofija\\_istorii/tojnb\\_i\\_a\\_postizhenie\\_istorii/29-1-0-47](https://platona.net/load/knigi_po_filosofii/filosofija_istorii/tojnb_i_a_postizhenie_istorii/29-1-0-47) (дата обращения: 12 января 2025 года).
38. Хантингтон, С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон; самюэль Хантингтон; [пер. с англ. Т. Велимеева]. – Москва: АСТ, 2011. – (Philosophy). – ISBN 978-5-17-039454-8. – EDN QONEYX.
39. Хобсон, Джон. Империализм. Перевод В. Б. Беленко. – Ленинград: Прибой, 1927. Доступно в Интернете: <https://djvu.online/file/7LyONaixDurjH> (дата обращения: 12 января 2025 года).
40. Шпенглер, Освальд. Закат Запада. Очерки морфологии всемирной истории. Том 1: Гештальт и реальность; Том 2: Перспективы мировой истории. Перевод Карена Араевича Свасяна. – М.: Мысль, 1998. Доступно в Интернете: <https://djvu.online/file/NRzvWZ3MPBIW> (дата обращения: 12 января 2025 года).
41. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М.: Экономика, 1995. – 540 с.
42. Шумпетер, Йозеф Алоис. Бизнес-циклы: теоретический, исторический и статистический анализ капиталистического процесса. – Нью-Йорк и Лондон: Книжная компания McGraw-Hill, 1939. Доступно в Интернете: [https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter\\_businesscycles\\_fels.pdf](https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf) (дата обращения: 12 января 2025 года).
43. Cohen, S. Geography and Politics in a Divided World. – Oxford, 1971.
44. Commons, John R. Labor and Administration. – Kitchener: Batoche Books, 2004. Available online: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9bb25bfa523377460357ad2c2a2f00f6830a30dd> (accessed on 18 February 2023).

45. Huntington, E. "Changes of Climate and History" American Historical Review. – 1913. – Jan.: 23-32.
46. Huntington, E. The Pulse of Asia: A Journey in Central Asia Illustrating the Geographic Basis of History. – Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1907. – 384 с.
47. Manual of Political Geography / By John E. Kieffer. – Chicago: Denoyer-Geppert Company, 1951. Pp. 72. American Political Science Review. – 1952. – Т. 46. – № 1. – С. 268-268. doi:10.1017/S0003055400299024.
48. Movsesyan, Arsen A. Economic Sociodynamics: Criticism (January 27, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3083604> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3083604>.
49. Ratzel, F. Politische Geographie. – München, 1897.
50. Spykman, N. Y. American Strategy in World Politics. The United States and the balance of Power. – N.-Y., 1942.
51. Street, J. H. The Contribution of Simon S. Kuznets to Institutional Development Theory // Journal of Economic Issues. – 1988. – Vol. 22, No. 2. – С. 499-509.
52. Talcott Parsons: Theorist of modernity / Ed. by Roland Robertson and Bryan S. Turner. – London etc.: Sage publ., 1991. – 264 с.: ил.; 23 см. – (Theory, culture & soc.); ISBN 0-8039-8514-2.

## **Результаты процедуры рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в рецензируемой работе выступает мировая экономика, авторы исследуют предпосылки, факторы и движущие силы её развития.

Методология исследования базируется на применении системного анализа, классификации теорий развития мировой экономики.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что рост неравенства, миграция населения, изменение демографической структуры общества, развитие цифровых технологий, искусственного интеллекта, роботизация производства оказывают значительное воздействие на мировую экономику, место и роль отдельных стран в ее системе, соответственно эти процессы требуют изучения причин и факторов структурной трансформации для объяснения происходящих изменений и оценки перспективы развития мировой экономики.

Структурно в тексте выделены следующие разделы: Обзор теорий развития мировой экономики, Предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики, Заключение и Библиография.

Научная новизна рецензируемого исследования состоит в представленном обобщении сведений о предпосылках, факторах и движущих силах развития мировой экономики, в выводах о том, что базовыми факторами развития или трансформации мировой экономики являются ресурсно-технологический факторы, а основной движущей силой развития мировой экономики остаются экономические и политические интересы субъектов мировой экономики, они будут определять контуры развития мировой экономики в ближайшие десятилетия.

По мнению авторов, теории развития мировой экономики стоит разделить на четыре группы: экономические теории, социально-экономические, социологические и социокультурные теории развития. Проведенный анализ литературы позволил авторам выделить 11 предпосылок, 15 групп факторов, а также 4 движущие силы, которые наиболее часто можно встретить в теориях развития мировой экономики. В статье рассмотрены принципы эффективного развития мировой экономики, закрепленные в

международных актах: принцип равноправия и взаимной выгоды государств в международных экономических отношениях (принципом международной социальной справедливости); принцип многостороннего сотрудничества и диалога; принцип свободной торговли, а также сотрудничества стран в области экономики, науки и техники.

Библиографический список включает 56 источников – научные и учебные публикации отечественных и зарубежных авторов на русском и иностранных языках по рассматриваемой теме. На источники, приведенные в разделе «Библиография» по тексту приводятся адресные отсылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков публикации стоит отметить следующие. Во-первых, в работе не отражены такие важные элементы методологического аппарата любого научного исследования как цель и задачи, предмет и объект исследования, рабочая гипотеза и научные методы ее проверки, а также четко не сформулированы научная новизна и практическая значимость полученных результатов. Во-вторых, в разделе «Библиография» приведены учебные пособия (источники под номерами 37 и 38), которые согласно принятым редакцией Правил оформления списка литературы «упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов». Кроме этого при оформлении отсылок к списку литературы допущены неточности, например, в первом абзаце заключения: «Как отмечает С.А. Глазьев [6],...» – но в разделе «Библиография» под номером 6 приведена работа Макса Вебера, а статья академика Сергея Юрьевича Глазьева в этом списке приведена под номером 7 (соответственно инициалы в тексте также надо исправить). В-третьих, в заключении, логично было бы представить собственные выводы и итоги проделанной работы, а не взгляды других авторов и принципы, изложенные в международных актах.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Теоретическая и прикладная экономика», отражает результаты проведенного авторами исследования, может вызвать интерес у читателей, но материал нуждается в доработке.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Достаточно длительное время в современной истории главным трендом мировой экономики и общественного миропорядка оставалась глобализация многих процессов: от торговли, производства до внедрения идей, общественных формаций, методов управления. Однако, ситуация существенно изменилась и наблюдаются практически полярные прежним явления: защита национальных интересов и политика противостояния, санкционные режимы и ограничения для миграции капиталов, трудовых ресурсов. На фоне коренных изменений важным становятся вопросы оценки факторов развития мировой экономики, обстоятельств и направлений дальнейших действий в русле политики государственного регулирования.

Предмет исследования выделен в работе и соответствует содержанию поставленной научной задачи по выявлению предпосылок, факторов и сил трансформации мировой экономики.

Методология исследования раскрыта в статье и применена, включает общенаучные и специальные методы исследования. Ряд методов выбран в связи со спецификой темы: критический анализ теорий развития экономики, сравнительный анализ.

Научная новизна заявлена автором в статье объективно. Исследование знакомит нас с точкой зрения автора на достаточно сложный вопрос движения международных

отношений по современной траектории развития.

Несмотря на то, что тема заявлена глобально, автору удастся раскрыть обозначенные аспекты в развитии мировой экономики. Стиль работы научный, исследование структурировано согласно его логике, автором даны подзаголовки, соответствующие этапам исследования. Оно содержательное как с точки зрения обращения к теориям, так и с позиций полезных для мировой политики выводов.

Библиография представлена обширным перечнем русскоязычных источников и источников на иностранном языке. Считаем данный перечень достаточным для раскрытия темы.

Апелляция к оппонентам имеет место в статье, это достаточно обширный блок исследования, который позволяет автору привести в единую систему различные точки зрения на проблему.

Статью отличает теоретическая ценность, однако, ее следует считать интересной и для практики регулирования международных отношений. Принятие решений странами всегда зависит от понимания ситуации как во внешнем контуре, так и внутри национальной экономики. Возможно, автору следовало бы провести сравнение проводимой отдельными государствами политики, назвав эти страны, получить выводы о практических шагах стран в новых условиях. Однако, надеемся, что такое сравнение будет проведено автором в его следующих публикациях. Данную статью вряд ли следует считать объемной, но она является завершенной.

В оформлении статьи есть недостаток: дважды в тексте повторяются блоки «Введение», «Обзор теорий развития мировой экономики», «Предпосылки, факторы и движущие силы развития мировой экономики». Дважды продублировано «Заключение». Скорее всего, это ошибочное внесение текста работы в систему издательства. Но это нужно обязательно устранить.

Статья, безусловно, будет интересна специалистам в мировой экономике, юриспруденции, а также более широкому кругу лиц, изучающих обстоятельства нового миропорядка и динамику мировой экономики на текущем этапе.



Теоретическая и прикладная экономика

Правильная ссылка на статью:

Росс Г.В., Гатауллин Т.М., Плешакова Е.С., Гатауллин С.Т. Применение математического аппарата синергии к описанию экономических моделей поведения // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75028 EDN: AWWNCY URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75028](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75028)

## Применение математического аппарата синергии к описанию экономических моделей поведения

**Росс Геннадий Викторович**

ORCID: 0000-0003-4923-6228

доктор экономических наук, доктор технических наук

профессор; Научная лаборатория семантического анализа и интеграции г.н.с.; Российский экономический Университет имени Г.В. Плеханова

115054, Россия, г. Москва, р-н Замоскворечье, Стремянный пер., д. 36

✉ [ross-49@mail.ru](mailto:ross-49@mail.ru)



**Гатауллин Тимур Малютович**

ORCID: 0000-0002-9597-2894

доктор экономических наук, кандидат физико-математических наук

профессор; Новая экономическая ассоциация

117218, Россия, г. Москва, Академический р-н, Нахимовский пр-кт, д. 32

✉ [gataullin@inbox.ru](mailto:gataullin@inbox.ru)



**Плешакова Екатерина Сергеевна**

ORCID: 0000-0002-8806-1478

кандидат технических наук

доцент; кафедра Индустриального программирования ; МИРЭА - Российский технологический университет

125167, Россия, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 78

✉ [pleshakova\\_es@mail.ru](mailto:pleshakova_es@mail.ru)



**Гатауллин Сергей Тимурович**

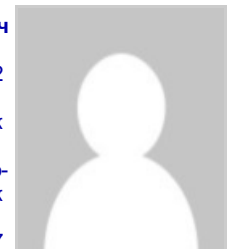
ORCID: 0000-0002-0446-0552

кандидат экономических наук

Ведущий научный сотрудник; Лаборатория социального моделирования; Центральный экономико-математический институт Российской академии наук

117418 Москва, Нахимовский проспект, 47

✉ [sgataullin@cemi-ras.ru](mailto:sgataullin@cemi-ras.ru)



[Статья из рубрики "Экономическая теория и история экономической мысли"](#)

**DOI:**

10.25136/2409-8647.2025.3.75028

**EDN:**

AWVNCY

**Дата направления статьи в редакцию:**

30-06-2025

**Дата публикации:**

20-07-2025

**Аннотация:** Предметом исследования является математический аппарат синергии и возможные приложения в экономике данных Российской Федерации в целях повышения эффективности, устойчивости и безопасности национальной экономической системы в условиях санкционного давления западных стран. Авторы уделяют внимание вопросам эффективного взаимодействия экономических агентов в теоретико-случайных условиях, в финансах и при объединении фирм. Рассмотрены ключевые математические аспекты синергии во взаимосвязи с функцией полезности, способствующие необходимым структурным изменениям российской экономики данных на пути к экономике знаний. На этапе обзора современной научной литературы авторы рассматривают вопросы адаптации зарубежного опыта, что позволяет выявить преимущества и ограничения предлагаемых подходов. Исследование направлено на формирование системного и дата-ориентированного подхода к оценке эффективности взаимодействия экономических агентов и лиц, принимающих решения на уровне государственного управления. В исследовании используются методы экономико-математического моделирования, математический инструментарий теории игр, двухфакторная производственная функция Кобба-Дугласа, экономическая модель Курно, утверждения теоремы Дебре и принципы новой экономической парадигмы достаточности, сформулированные авторами в предыдущих работах. Научная новизна исследования заключается в переходе от вербальных описаний синергии и ее свойств к математическим, в том числе в контексте асимптотических методов, и нахождение количественного выражения этих понятий для некоторых частных случаев. Основными результатами проведенного исследования являются: математическое описание свойств синергии в теоретико-случайных условиях, в финансах и при объединении фирм; синергии семейной функции полезности, синергии финансовых операций; формулирование общего замечания о синергетическом эффекте и возможности перехода от принципов конкуренции к синергии. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их применения органами государственной власти для совершенствования экономической политики и формирования эффективной системы оценки результативности деятельности экономических акторов в целях обеспечения национальной безопасности. Особую актуальность исследование приобретает в условиях санкционного давления на российскую экономику, когда задача повышения эффективности становится первоочередной. Также синергия может быть использована в качестве нового индикатора социально-экономического развития, определяющего качество жизни и эффективность государственного управления в пространстве характеристик обеспечения устойчивого развития России и устранения возможных угроз.

**Ключевые слова:**

экономика данных, математическое моделирование, национальная безопасность, экономика знаний, волновая функция, уравнение Шредингера, лептонная теория, асимптотические методы, синергия, теория игр

*Работа выполнена при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в рамках проекта № 075-15-2024-525 от 23.04.2024*

**Введение**

В работе представлены точные математические описания синергии, фундаментального свойства экономики и, в более широком смысле, всей человеческой цивилизации. Вероятно, первым надо считать понимание синергии, введенное в работе Хакена «Синергетика» [1]. Согласно предложенной теории, смысл термина «синергия» состоит в том, что сложные нелинейные системы способны к самоорганизации и самосовершенствованию [2]. Однако, можно найти и более ранние работы, посвященные изучению свойств синергии Шеррингтоном [3]. Второе понимание синергии опирается на то, что часто объединение частей в единое целое дает больший эффект, чем их механическая сумма. Среди наиболее известных исследований синергизма можно выделить работу Ансоффа [4], в которой предложена фундаментальная концепция, имеющая практическое значение. Такое понимание синергии также получило распространение в работе Портера [5]. Последующие работы по изучению свойств синергии, дополненные авторами некоторыми численными примерами, в теории игр [6], математических аспектов синергии [7], синергии на транспорте [8], получили широкое распространение в научном сообществе. Представляет интерес и эволюция подходов к изучению синергии от вербальных описаний к математическим, во взаимосвязи с волновыми функциями, уравнением Шредингера и лептонной теорией [9], чему авторами будут уделено внимание в дискуссионном разделе. Отдельного внимания заслуживает возможность получения синергетических эффектов в контексте больших языковых моделей [10]; агент-ориентированного подхода при моделировании сложных социально-экономических процессов, предложенного академиком РАН Макаровым В.Л. и член-корреспондентом РАН Бахтизиным А.Р. [11, 12]; применения технологий искусственного интеллекта в приоритетных отраслях цифровой экономики [13-16] и более общий взгляд на синергию и ее проявления [17, 18]. Особую актуальность исследование приобретает в условиях санкционного давления на российскую экономику, когда задача повышения эффективности становится первоочередной. Сценарный анализ эффективности управления информационной поддержкой процессов предупреждения и урегулирования конфликтных ситуаций в условиях активного противостояния геополитических противников произведен российскими учеными в работах [19, 20].

Методология исследования использует методы экономико-математического моделирования, математический инструментарий теории игр, двухфакторную производственную функцию Кобба-Дугласа, экономическую модель Курно, утверждения теоремы Дебре и принципы новой экономической парадигмы достаточности, сформулированные авторами в предыдущих работах.

Предметом исследования является математический аппарат синергии, рассматриваемый авторами применительно к описанию экономических моделей поведения. В ходе

исследования подтверждается гипотеза о возможности адаптации математического аппарата к особенностям экономических моделей и систем отношений. Распространенные в современной экономике поведенческие модели, подобны тем, которые дают синергетический эффект, поскольку отдельные субъекты или единицы отношений объединяются в системы, иные связанные образования и демонстрируют более высокую эффективность (холдинги, глобальные торговые сети и т.д.). В связи с этим, подбор точного аппарата описания и оценки таких моделей является важной научной проблемой. Актуальность работы обусловлена необходимостью улучшения управления сложными социально-экономическими системами в условиях санкционного давления на экономику России, развития цифровой экономики, где синергия играет ключевую роль, и переходом к экономике знаний. Научная новизна работы заключается в математической формализации синергии с использованием строгих определений и теорем, применению теории вероятностей к анализу стохастической синергии. Предлагаемый математический инструментарий может быть использован для повышения эффективности и безопасности российской экономической системы в условиях санкционного давления западных стран.

### **Обозначения и используемый математический аппарат**

Во всей работе область определения функции - это выпуклое подмножество  $S$   $n$ -мерного евклидова пространства  $R^n$ , в качестве множества  $S$  может быть взято все пространство  $R^n$ , либо его положительный ортант. Говорят, что множество  $S$  выпукло, если

$$\lambda X + (1 - \lambda)Y \in S \quad (1)$$

для любых  $X, Y \in S$  и  $0 \leq \lambda \leq 1$ . Так как точки

$$\lambda X + (1 - \lambda)Y, 0 \leq \lambda \leq 1 \quad (2)$$

являются точками отрезка прямой, соединяющего  $X$  и  $Y$ , то множество выпукло, если оно содержит каждую точку отрезка, соединяющего две любые точки этого множества.

Если  $x_1, x_2, \dots, x_n$  являются координатами точки или вектора  $X \in R^n$ , то пишут  $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ . Будем обозначать символом  $\tilde{0}$  вектор, все координаты которого равны нулю, а через  $R_+^n$  - положительный ортант пространства  $R$ , состоящий из векторов  $X \geq \tilde{0}$ . Графиком функции  $g(X)$   $n$  переменных называется множество точек

$$(x_1, x_2, \dots, x_n, g(x_1, x_2, \dots, x_n)) \quad (n+1) \quad (3)$$

мерного пространства  $R^{n+1}$ . Хордой, соединяющей две любые несовпадающие точки графика функции, называется отрезок прямой, который их соединяет, а множество точек графика функции, которое соответствуют этому отрезку называется дугой графика функции.

Функция  $g(X)$ , определенная на выпуклом множестве  $M$  называется вогнутой, если для любых двух точек  $X$  и  $Y$  из множества  $M$  и для любого числа  $t: 0 \leq t \leq 1$  справедливо неравенство

$$g((1-t)X + tY) \geq (1-t)g(X) + tg(Y) \quad (4)$$

Таким образом, функция называется вогнутой, если любая хорда, соединяющая две точки графика этой функции лежит не выше дуги графика.

Как известно [\[21\]](#) для вогнутости непрерывной функции  $g(X)$  необходимо и достаточно,

чтобы

$$\frac{g(Y)+g(S)}{2} \leq g\left(\frac{Y+S}{2}\right) \text{ для любых точек } Y, S \text{ из области определения функции } g(X).$$

Пусть  $R_+^n$  - положительный ортант  $n$ -мерного пространства, каждый вектор  $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$  которого интерпретируется как вектор затрат производственных ресурсов в некотором производственном процессе (в стоимостном или натуральном выражении) и пусть имеется единственная количественная оценка  $y$  результатов производства. Тогда производственной функцией  $g$  этого производственного процесса называется функция переменных:  $y = g(x_1, x_2, \dots, x_n)$ . Основными требованиями к производственной функции являются непрерывность, неубывание и вогнутость [22].

В качестве примера производственной функции рассмотрим одну из наиболее известных и распространенных - двухфакторную функцию Кобба-Дугласа. Американский математик и экономист Чарльз Кобб и американский экономист и политик Пол Дуглас впервые предложили эту функцию в работе 1928 года для моделирования обрабатывающей промышленности США [23].

Эта производственная функция имеет вид  $Y = AK^\alpha L^\beta$ , где  $Y$  - объем выпущенной продукции в стоимостном или натуральном выражении;  $K$  - объем основного капитала,  $L$  - затраты труда,  $A > 0$  - константа,

$$0 \leq \alpha \leq 1, 0 \leq \beta \leq 1, \alpha + \beta = 1 \quad (5)$$

Пусть на множестве  $R_+^n$  - всевозможных неотрицательных векторах-наборов товаров, которое называется пространством товаров, задана функция  $u(X)$ , называемая функцией полезности. Под товаром понимается некоторое благо или услуга, поступившие в продажу в определенное время и в определенном месте. Функция полезности приписывает каждому набору товаров некоторое число - его полезность с точки зрения отдельного индивидуума (или домовладения, которое выступает как единое целое некоторой группы индивидуумов). Главное требование к функции полезности состоит в том, что она должна отражать отношение предпочтения на пространстве товаров. Представляется естественным, что каждый человек может сделать выбор между двумя любыми наборами товаров. В этом случае говорят, что в пространстве товаров задается отношение предпочтения, которое должно удовлетворять трем основным аксиомам и ряду других ограничений, основными из которых являются непрерывность и ненасыщаемость [22].

В 1954 году Жерар Дебре сформулировал в своей теореме условия, при которых существует функция полезности. Теорема Дебре: если система предпочтений совершенна и непрерывна, то существует функция полезности [24].

Отметим, что функция полезности не определяется единственным образом, таких функций много. Например, если  $u(x)$  - функция полезности, то  $ku(x) + b$ , где  $k$  больше нуля, также есть функция полезности. Отметим также, что аксиоматический подход к построению функции полезности обладает крупным недостатком, связанным с трудностью проверки всех предположений в реальных условиях. Поэтому в экономических исследованиях часто используют конкретные виды функций полезности, при этом нужная функция подбирается исходя из соответствия реальным фактам и наблюдениям. В работе мы требуем от функции полезности (также как от производственной функции) непрерывности, неубывания и вогнутости.

## Материалы и методы

В более ранних работах авторами были приведены точные математические описания синергии производства в теории фирмы, синергетического эффекта в теории потребления, синергии в фискальной политике, синергии в управлении [7], синергии в теории игр [6]. В данной работе продолжено изучение математического аппарата синергии в теоретико-случайных условиях, в финансах и при объединении фирм.

### 1.1. Объединение фирм и эффект синергии

В этом пункте мы подробнее остановимся на одном из важнейших синергетических эффектов - эффекте объединения, но рассмотрим этот эффект с математической точки зрения. Сначала – несколько математических утверждений.

#### Математические утверждения

**Теорема 1.** Пусть  $g_i, i=1, \dots, m$  неубывающие непрерывные вогнутые функции, тогда

$$f(Y) = \max\left\{\sum_i g_i(v_i Y) : v_i \geq 0, \sum_i v_i = 1\right\} \quad (6)$$

также неубывающая вогнутая функция.

**Доказательство.** Докажем вогнутость, неубывание и непрерывность функции  $f$  очевидны. Напомним, для вогнутости непрерывной функции  $r$  необходимо и достаточно, чтобы

$$\frac{r(Y) + r(S)}{2} \leq r\left(\frac{Y + S}{2}\right) \quad (7)$$

Имеем

$$\frac{\max_{0 \leq X \leq Y} \{g_1(X) + g_2(Y - X)\} + \max_{0 \leq T \leq S} \{g_1(T) + g_2(S - T)\}}{2} \leq \max_{0 \leq K \leq \frac{Y+S}{2}} \{g_1(K) + g_2\left(\frac{Y+S}{2} - K\right)\} \quad (8)$$

При

$$K = \frac{X + T}{2} \quad \text{имеем} \quad \frac{g_1(X) + g_1(T)}{2} \leq g_1(K) \quad (9)$$

из-за вогнутости  $g_1$  и

$$\frac{g_2(Y - X) + g_2(S - T)}{2} \leq g_2\left(\frac{Y + S}{2} - K\right) \quad (10)$$

из-за вогнутости  $g_2$ . Отсюда и вытекает требуемое.

Далее продолжим доказательство теоремы 1 по индукции, по числу  $m$  функций  $g_i$ . Ограничимся тремя функциями. Имеем

$$f_3(Y) = \max\{g_1(v_1 Y) + g_2(v_2 Y) + g_3(v_3 Y) : v_1, v_2, v_3 \geq 0, \sum_i v_i = 1\} =$$

$$\max\{g_1(v_1 Y) + \max\{g_2(v_2 Y) + g_3(v_3 Y) : \dots\} : 0 \leq v_1 \leq 1\} \quad (11)$$

Докажем, что

$$\left( \frac{f_3(Y) + f_3(S)}{2} \right) \leq f_3\left( \frac{Y + S}{2} \right) \quad (12)$$

Имеем

$$\begin{aligned} & \frac{\max\{g_1(v_1 Y) + \max\{g_2(v_2(1-v_1)Y/(1-v_1) + g_3(v_3(1-v_1)Y/(1-v_1): \\ & \quad v_2, v_3 \geq 0, v_2 + v_3 = 1 - v_1\}: 0 \leq v_1 \leq 1\}}{2} + \\ & \frac{\max\{g_1(v'_1 S) + \max\{g_2(v'_2(1-v'_1)S/(1-v'_1) + g_3(v'_3(1-v'_1)S/(1-v'_1): \\ & \quad v'_2, v'_3 \geq 0, v'_2 + v'_3 = 1 - v'_1\}: 0 \leq v'_1 \leq 1\}}{2} . \\ & \frac{v_2, v_3 \geq 0, v_2 + v_3 = 1 - v_1\}: 0 \leq v_1 \leq 1\}}{2} \quad (13) \end{aligned}$$

Обозначим

$$\max\{g_2\left(\frac{v_2}{1-v_1}(1-v_1)Y + g_3\left(\frac{v_3}{1-v_1}(1-v_1)Y : v_2, v_3 \geq 0, v_2 + v_3 = 1 - v_1\} \quad (14)$$

через  $f_{23}((1-v_1)Y)$ ,

тогда получим

$$\frac{\max\{g_1(v_1 Y) + g_1(v'_1 S) + f_{23}((1-v_1)Y) + f_{23}((1-v'_1)S) : 0 \leq v_1, v'_1 \leq 1\}}{2} \quad (15)$$

Но уже доказано, что  $f_{23}$ -вогнутая функция, так что

$$f_{23}((1-v_1)Y) + f_{23}((1-v'_1)S) \leq f_{23}\left(\frac{Y(1-v_1) + S(1-v'_1)}{2}\right) \quad (16)$$

Теперь окончательно имеем

$$\begin{aligned} & \max\left\{ \frac{g_1(v_1 Y) + g_1(v'_1 S)}{2} + f_{23}\left(\frac{Y + S}{2} - \frac{v_1 Y + v'_1 S}{2}\right) : 0 \leq v_1, v'_1 \leq 1 \right\} \leq \\ & \max\left\{ g_1\left(\frac{v_1 Y + v'_1 S}{2}\right) + f_{23}\left(\frac{Y + S}{2} - \frac{v_1 Y + v'_1 S}{2}\right) : 0 \leq v_1, v'_1 \leq 1 \right\} = f_3\left(\frac{Y + S}{2}\right) \quad (17) \end{aligned}$$

Рассмотрим объединение произвольного числа  $m$  фирм, операционную деятельность которых можно описать производственной функцией. Пусть  $g_i, X_i, i=1, \dots, m$  - производственные функции этих фирм и объемы перерабатываемых ресурсов. Фирма-объединение может свободно перераспределять ресурсы между фирмами-членами, следовательно, только за счет этого выпуск фирмы-объединения может достигнуть величины

$$G(Y = \sum_i X_i) = \max\left\{ \sum_i g_i(\lambda_i Y) : \lambda_i \geq 0, \sum_i \lambda_i = 1 \right\} \quad (18)$$

и, понятно, что

$$G(Y) \geq \sum_i g_i(X_i) \quad (19)$$

Между тем, при чисто «механическом» объединении фирм выпуск фирмы объединения составит

$$A(Y = \sum_i X_i) = \sum_i g_i(X_i) \quad (20)$$

**Определение 1.** Разность

$$R(X_1, \dots, X_m) = G(Y) - A(Y) \quad (21)$$

называется ресурсной синергией.

Для проявления этого вида синергии требуется всего лишь рациональное отношение к ресурсам. Достижение такого эффекта как бы само собой подразумевается.

Посмотрим, что можно получить еще кроме этого эффекта.

Из теоремы 1 вытекает, что

$$G(Y) = \max\{\sum_i g_i(v_i Y) : v_i \geq 0, \sum_i v_i = 1\} \quad (22)$$

вполне правомерно считать производственной функцией фирмы, являющейся объединением нескольких фирм, причем фирмы уже использовали ресурсный синергизм. Все же, что «сверх этого» и есть (положительный) эффект других видов синергии, ну а «меньше этого» - отрицательный эффект этих видов синергии, т.е. эффект скученности. Вообще-то фирма-объединение имеет свою производственную функцию, которую обозначим  $t$ .

**Определение 2.** Величина

$$Cin(Y) = t(Y) - G(Y) \quad (23)$$

где  $t$  - производственная функция фирмы-объединения, называется синергией фирмы-объединения в состоянии  $Y$ .

## 1.2. Семейная функция полезности и эффект синергии

Функция полезности  $u$  является возрастающей вогнутой функцией вектора количеств потребляемых товаров  $X$ . Рассмотрим несколько потребителей с функциями полезности  $u_1, \dots, u_m$ , и векторами  $X_1, \dots, X_m$  потребляемых товаров. Рассмотрим объединение этих  $m$  потребителей. Если они объединились чисто «механически», то функция полезности такого объединения есть

$$A(Y = \sum_i X_i) = \sum_i u(X_i) \quad (24)$$

при семейном объединении можно потребляемые товары перераспределять внутри семьи и тогда функция полезности семьи есть

$$G(Y) = \max\{\sum_i u_i(v_i Y) : v_i \geq 0, \sum_i v_i = 1\} \quad (25)$$

где  $v_i$  - доля  $i$ -го члена семьи в общем семейном потреблении



$$Y = \sum_i X_i \quad (26)$$

**Определение 3. Разность**

$$R(X_1, \dots, X_n) = G(Y) - A(Y) \quad (27)$$

называется семейной синергией.

Из теоремы 1 вытекает, что

$$G(Y) = \max \left\{ \sum_i u_i(v_i Y) : v_i \geq 0, \sum_i v_i = 1 \right\} \quad (28)$$

вполне правомерно считать семейной функцией полезности, причем семья уже использовала семейный синергизм. Все же, что «сверх этого» и есть (положительный) эффект других видов синергии, ну а «меньше этого» - отрицательный эффект этих видов синергии, т.е. эффект скученности. Вообще-то семья имеет свою функцию полезности, которую обозначим  $S$ .

**Определение 4. Величина**

$$Cin(Y) = S(Y) - G(Y) \quad (29)$$

где  $S$  - функция полезности семьи, называется синергией семьи при векторе потребления  $Y$ .

**Приложение.** Объединение двух фирм с производственными функциями Кобба-Дугласа [26]. Пусть эти функции есть

$$y_i = A_i K_i^{\alpha_i} L_i^{\beta_i}, i=1,2.$$

$$\text{Пусть } K = K_1 + K_2, L = L_1 + L_2 \quad (30)$$

$$\text{тогда } y_2 = A_2 (K - K_1)^{\alpha_2} (L - L_1)^{\beta_2} \quad (31)$$

Теперь для нахождения максимума суммы

$y = y_1 + y_2$  надо перераспределить фонды и трудовые ресурсы в пределах их суммарных значений, соответственно,  $K, L$ , для чего найдем частные производные

$$\partial y / \partial K_1, \partial y / \partial L_1 \quad (32)$$

Имеем

$$\partial y / \partial K_1 = \alpha_1 A_1 K_1^{\alpha_1-1} L_1^{\beta_1} - \alpha_2 A_2 (K - K_1)^{\alpha_2-1} L_2^{\beta_2} = \alpha_1 A_1 K_1^{\alpha_1-1} L_1^{\beta_1} - \alpha_2 A_2 K_2^{\alpha_2-1} L_2^{\beta_2} \quad (33)$$

аналогично,

$$\partial y / \partial L_1 = \beta_1 A_1 K_1^{\alpha_1} L_1^{\beta_1-1} - \beta_2 A_2 K_2^{\alpha_2} L_2^{\beta_2-1} = \beta_1 A_1 K_1^{\alpha_1} L_1^{\beta_1-1} - \beta_2 A_2 K_2^{\alpha_2} L_2^{\beta_2-1} \quad (34)$$

Приравняем эти частные производные к 0, получим

$$\alpha_1 A_1 K_1^{\alpha_1-1} L_1^{\beta_1} = \alpha_2 A_2 K_2^{\alpha_2-1} L_2^{\beta_2}, \quad \beta_1 A_1 K_1^{\alpha_1} L_1^{\beta_1-1} = \beta_2 A_2 K_2^{\alpha_2} L_2^{\beta_2-1} \quad (35)$$

Поделим эти два уравнения почленно: левую часть на левую, правую часть – на правую, получим

$$\frac{\alpha_1 L_1}{\beta_1 K_1} = \frac{\alpha_2 L_2}{\beta_2 K_2} \quad (36)$$

Это и есть условие перераспределения ресурсов при объединении этих фирм.

### 1.3. Синергия в теоретико-случайных условиях

Опишем сначала постановку задачи. Мы уже неоднократно описывали основные положения теории фирмы. Рассмотрим объединение двух фирм. Пусть  $g_i, i=1,2$  – производственные функции этих фирм и  $f$  – производственная функция фирмы-объединения. Эффект синергии положителен, если

$$f > g_1 + g_2 \quad (37)$$

Однако в силу различных случайных причин значения функций  $g_1, g_2, f$  случайны, так что разность  $\varphi(X) = f(X) - (g_1(X) + g_2(X))$  (38)

может быть даже отрицательной, так что в этой разности должно быть «достаточно много» положительных значений и «не так много» отрицательных значений. Если вдуматься в это, то приходим к следующему эквивалентному утверждению:

« $\varphi > 0$ » означает, что « $M[\varphi] > 0$ »

Предлагается следующим образом решать, когда  $M[\varphi] > 0$ .

Пусть  $W$  – генеральная совокупность со случайным признаком  $w$ . Обозначим через  $\bar{w}$  среднее выборочное  $\sum_i w_i / n$ ,  $s^2$  – выборочную дисперсию, т.е. величину  $\sum_i (w_i - \bar{w})^2 / n$ , подсчитанные по выборке  $\{w_i : i = 1, \dots, n\}$ . Напомним, что  $s^2$  – состоятельная, но смещенная оценка дисперсии генеральной совокупности. Пусть  $a$  – среднее этой совокупности. Известно, что статистика

$$t(n) = \frac{\bar{w} - a}{s / \sqrt{n}} \quad (39)$$

имеет распределение Стьюдента ( $t$ -распределение) с  $(n-1)$ -й степенью свободы.

Поэтому вопрос, положительна ли синергия объединения двух фирм, решается так:

По имеющейся выборке

$\{w_i = f_i - (g_{1i} + g_{2i}) : i = 1, \dots, n\}$  находим статистику  $t(n)$ , строим доверительный интервал  $(\alpha_n, \beta_n)$  с доверительной вероятностью  $\gamma_n$ , стараясь чтобы  $0 < \alpha_n < \beta_n$ ; если это удастся, то следует

**Вывод.** С доверительной вероятностью  $\gamma_n$  синергия объединения двух фирм положительна.

### 1.4. Синергия финансовых операций (ф.о.)

В данном пункте исследуем синергетические эффекты в финансах. В самом общем смысле, можно сказать, что синергия объединения положительна, если показатели объединения, хотя бы некоторые, лучше показателей механической суммы слагаемых, а остальные показатели – не хуже.

#### 1.4.1. Сумма финансовых операций

Напомним, что операция (о) называется финансовой (ф), если ее начало и конец имеют денежную оценку и цель. Ф.о. почти всегда проводятся в условиях неопределенности: даже если начало имеет определенную оценку, конец такой определенной оценки почти никогда не имеет, например, из-за неопределенности оценки инфляции. Поэтому с абстрактной точки зрения ф. о. можно отождествить со случайной (с.) величиной (в) (например, со с. в. приносимого ею дохода). Для нас самыми важными характеристиками ф.о. или, что то же самое, с.в.  $X$  являются средний ожидаемый доход или математическое ожидание  $M[X]$  и риск или среднее квадратическое отклонение  $\sigma[X] = \sigma_x$ . Другие обозначения и терминология общеприняты. Изучим сначала, каковы доход и риск суммы двух операций.

**Предложение 1.** Всегда  $M[X + Y] = M[X] + M[Y]$ ; если с.в.  $X, Y$  не связаны прямой пропорциональной зависимостью, то  $\sigma[X + Y] < \sigma[X] + \sigma[Y]$ .

**Доказательство.** Первая формула хорошо известна, относительно второй заметим, что  $D[X + Y] = D[X] + 2\sigma[X] \cdot \sigma[Y] \cdot k_{xy} + D[Y]$ , т.е.  $\sigma^2[X + Y] = \sigma^2[X] + 2\sigma[X] \cdot \sigma[Y] \cdot k_{xy} + \sigma^2[Y]$  и если  $X, Y$  не связаны прямой пропорциональной зависимостью, то  $k_{xy} < 1$  и тогда  $\sigma^2[X + Y] < \sigma^2[X] + 2\sigma[X] \cdot \sigma[Y] + \sigma^2[Y]$ , а отсюда уже следует, что  $\sigma[X + Y] < \sigma[X] + \sigma[Y]$ , что и требовалось доказать.

Напомним, что наиболее адекватным отражением системы предпочтений индивида к доходу и риску операций является взвешивающая формула  $\varphi(Q) = \varphi(\bar{Q}, r)$ , которая приписывает операции  $Q$  число  $\varphi(Q)$ . В роли аргументов функции обычно выступают средний ожидаемый доход  $\bar{Q}$ , который для краткости будем обозначать  $q$ , и риск  $r$  операции. При этом, исходя из того, что средний ожидаемый доход приветствуется, а риск нормальный индивид недолюбливает, имеем следующие свойства взвешивающей формулы:

1)  $\varphi$  непрерывна;

$$2) \frac{\partial \varphi}{\partial q} > 0, \frac{\partial \varphi}{\partial r} < 0 \quad (40)$$

Предположим, что затраты на проведение обеих операций равны, доход же от каждой операции есть случайная величина  $Q_i$  и средний доход для обеих операций одинаков, но риск разный. Средств хватит только на одну операцию, но операции можно проводить и частично. Если на  $i$ -ю операцию выделить  $x$ -ую часть нужных средств то операция  $Q_i$  пройдет с интенсивностью  $x$  и результат тоже умножится на  $x$ . Попробуем подобрать  $x$  (попросту говоря, распределим средства, выделяемые на проведение обеих операций) так чтобы взвешивающая формула  $\varphi$  на сумме операций  $Q_x = xQ_1 + (1-x)Q_2$  приняла бы максимальное значение, тем самым будем решать задачу

$$\varphi(q, r) \xrightarrow{x} \max$$

$$q = x\bar{Q}_1 + (1-x)\bar{Q}_2 = \text{Const}, r = \sigma[Q_x] \quad (41)$$

Так как  $q$  постоянно, а  $\varphi$  по  $r$  убывает, то надо найти такое  $x$ , при котором  $\sigma[Q_x]$  минимально, т.е. решить задачу

$$D[Q_x] \xrightarrow{x} \min \quad (42)$$

Однако

$$D[Q_x] = x^2 D[Q_1] + 2K_{x12} + (1-x)^2 D[Q_2] = x^2 D_1 + 2K_{x12} + (1-x)^2 D_2 \quad (43)$$

где  $D_1, D_2$  - дисперсии с.в.  $Q_1, Q_2$ , а  $K_{x12}$  есть корреляционный момент с.в.  $xQ_1, (1-x)Q_2$ . Этот корреляционный момент легко вычислить  $K_{x12} = x(1-x)K_{12}$ , где  $K_{12}$  - корреляционный момент с.в.  $Q_1, Q_2$ . Итак, имеем

$$D[Q_x] = x^2 D_1 + 2x(1-x)K_{12} + (1-x)^2 D_2 \quad (44)$$

где  $D[Q_1], D[Q_2], K_{12}$  - константы, не зависящие от  $x$ . Для нахождения минимума найдем производную по  $x$  и приравняем ее к нулю:

$$\frac{dD[Q_x]}{dx} = 0$$

, получаем

$$2xD_1 + (2-4x)K_{12} - 2(1-x)D_2 = 0 \quad (45)$$

откуда находим

$$x^* = \frac{D_2 - K_{12}}{D_1 - 2K_{12} + D_2} \quad (46)$$

Далее,

$$1-x^* = \frac{D_1 - K_{12}}{D_1 - 2K_{12} + D_2} \quad (47)$$

Само минимальное значение  $D[Q_x]$  равно

$$D_{\min} = \frac{D_1 D_2^2 + D_1^2 D_2 - 2D_1 D_2 K_{12} + K_{12}^3}{(D_1 - 2K_{12} + D_2)^2} \quad (48)$$

Какими получатся  $x^*$  и  $D_{\min}$  в случае некоррелированности с.в.  $Q_1, Q_2$ ? В этом случае

$$K_{12} = 0. \text{ Получим } x^* = \frac{D_2}{D_1 + D_2}, 1-x^* = \frac{D_1}{D_1 + D_2}, D_{\min} = \frac{D_1 D_2}{D_1 + D_2} \quad (49)$$

### 1.5. Объединение двух поставщиков товара

Рассмотрим работу идеального склада. Такой склад отпускает своим клиентам запасенный товар (сырье, полуфабрикаты т.п.) равномерно, с постоянной скоростью  $M$  ед. товара за ед. времени. Издержки хранения ед. запасов в течение ед. времени

обозначим  $h$ . Склад работает циклами. В начале цикла на склад привозят запасы объемом  $Q$ . При этом склад несет так называемые накладные расходы  $K$ , не зависящие от объема  $Q$  (эти расходы состоят из коммуникационных расходов, командировочных, затрат на аренду транспортного средства и оплату труда и т.п.). По мере уменьшения запасов, в нужный момент, начинается организация новой поставки запасов на склад. Очередная партия запасов прибывает в момент полного исчерпания запасов. Но считается, что разгрузка этой партии происходит практически мгновенно.

Задача состоит в минимизации средних расходов склада за ед. времени. При объеме партии поставки  $Q$  длительность цикла равна  $Q/M$ , значит средние за ед. времени накладные расходы равны  $KM/Q$ . Учтем, что средняя величина запаса на складе равна  $Q/2$ , следовательно средние издержки хранения за ед. времени равны  $hQ/2$ . Таким образом, суммарные средние издержки склада за ед. времени равны  $G = KM/Q + hQ/2$ . Для нахождения минимума найдем производную и приравняем ее нулю:  $G' = -KM/Q^2 + h/2 = 0$ . Получим  $Q = \sqrt{2KM/h}$ . При этом значении 2-я производная  $G'' = 2KM/Q^3 > 0$ , так что это действительно минимум.

Формула  $Q_{opt} = \sqrt{2KM/h}$  называется формулой Уилсона. Минимальные издержки средние издержки за ед. времени равны  $G_{min} = \sqrt{2KMh}$ .

Предположим теперь, что два склада с различными параметрами работы решили объединиться,  $h$  у них одно и то же,  $M = M_1 + M_2$ . Минимальные издержки для объединенного склада равны  $G_{min} = \sqrt{2KMh}$ , однако мы не можем указать, каковы будут накладные издержки  $K$  для объединенного склада. Найдем верхнюю границу для  $K$ , ниже которой синергетический эффект от объединения будет положителен. Эта граница находится из уравнения  $\sqrt{2K(M_1 + M_2)} = \sqrt{2K_1M_1} + \sqrt{2K_2M_2}$  или эквивалентно из уравнения  $K(M_1 + M_2) = K_1M_1 + 2\sqrt{K_1M_1K_2M_2} + K_2M_2$ . Таким образом, положительный синергетический эффект от объединения будет если  $K < (K_1M_1 + 2\sqrt{K_1M_1K_2M_2} + K_2M_2)/(M_1 + M_2)$ . В частности, если склады одинаковы, то правая часть неравенства есть  $(2\overline{KM} + 2\overline{KM})/2\overline{M} = 2\overline{K}$ , где  $\overline{K}, \overline{M}$  - одинаковое значение накладных расходов и количества отпускаемого товара в единицу времени для обоих складов. Результат совершенно прозрачный.

## 1.6. Изучение автосинергизма в теории фирмы

Решим задачу

$$Y = f(x_1, \dots, x_n) \rightarrow \max$$

$$\sum_i p_i x_i = B$$

с помощью множителей Лагранжа.

Составим функцию Лагранжа

$$L(X, z) = f(x_1, \dots, x_n) + z(B - \sum_i p_i x_i) \quad (50)$$

Далее найдем частные производные и приравняем их к нулю

$$\begin{aligned}\frac{\partial L}{\partial x_i} &= 0 \quad i = 1, \dots, n \\ \frac{\partial L}{\partial z} &= 0\end{aligned}\quad (51)$$

Получаем систему уравнений

$$\begin{cases} \frac{\partial f}{\partial x_i} - zp_i = 0 \quad i = 1, \dots, n \\ B - \sum_i p_i x_i = 0 \end{cases} \quad (52)$$

Решение этой системы будем снабжать знаком  $\star$  - так что  $z^\star$  - оптимальное значение  $z$ . Умножим  $i$ -е уравнение на  $x_i$  и все уравнения 1-й части системы сложим, получим

$$\sum_i x_i^\star \frac{\partial f}{\partial x_i} = z^\star \sum_i p_i x_i = z^\star B \quad (53)$$

Так как линейная комбинация вогнутых функций сама вогнута, то вышеуказанная система уравнений дает точку максимума и, следовательно, получаем следующий

**Вывод 1.** Максимальное значение величины

$$S(X) = \sum_i x_i \frac{\partial f}{\partial x_i} \quad (54)$$

равно  $z^\star B$ , где  $B$  - суммарная стоимость ресурсов.

Будем предполагать, что все используемые ресурсы закупаются на деньги по ценам  $p_i$  (в том числе и основные фонды, цена которых выражена через нормы амортизации).

Будем считать, что фирма закупает ресурсы на постоянную сумму  $\sum_i p_i x_i = B$ . В данном случае мы перераспределяем расходы на закупку ресурсов в пределах этой суммы для достижения максимального выпуска  $Y$ .

### 1.7. Изучение поведения многоресурсной фирмы, имитирующей одноресурсность

Во-первых, следует покороче выразить условие оптимальности распределения суммы  $B$  на закупку ресурсов. Мы должны найти такое распределение ресурсов  $X^\star = (x_1^\star, \dots, x_n^\star)$ ,

при котором каждая частная производная  $\frac{\partial f}{\partial x_i}$  пропорциональна цене соответствующего

ресурса:  $\frac{\partial f}{\partial x_i} = \lambda p_i$  с одним и тем же коэффициентом пропорциональности. Поиск такого распределения весьма похож на нахождение точки спроса потребителя с какой-то функцией полезности. Как это делать, покажем на примере. Пусть  $f(x_1, x_2) = x_1^{1/2} x_2^{1/3}$ . Имеем систему уравнений

$$\begin{cases} \frac{\partial f}{\partial x_1} = \frac{1}{2} x_1^{-1/2} x_2^{1/3} = \lambda p_1 \\ \frac{\partial f}{\partial x_2} = \frac{1}{3} x_1^{1/2} x_2^{-2/3} = \lambda p_2 \end{cases} \quad (55)$$

деля 1-е уравнение на 2-е, получим

$\frac{3x_2}{2x_1} = \frac{p_1}{p_2}$ . Окончательно получаем, что  $\frac{x_2}{x_1} = \frac{2p_1}{3p_2}$  - это и есть пропорции, в которых надо закупать ресурсы. Умножая обе части на  $p_1$ , получим  $\frac{x_2 p_2}{x_1 p_1} = \frac{2}{3}$ . Т.е. на закупку 2-го ресурса надо отвести 2 части бюджета, а на закупку 1-го ресурса - 3 части.

Нахождение оптимального распределения бюджета фирмы на закупку ресурсов не просто похоже на нахождение точки спроса для потребителя, но фактически таковым и является. Ведь функции полезности и производственные функции математически неразличимы: оба класса состоят из возрастающих вогнутых функций (матрица Гессе у которых отрицательно определена).

Введем новую функцию  $\varphi_f$ , ассоциированную с производственной функцией  $f$ , определив ее так:  $\varphi_f(B) = \max\{f(X) : PX = B\}$ . Так как функция  $\varphi_f$  является возрастающей вогнутой, поэтому она имеет свойства, позволяющие считать ее производственной функцией той самой одноресурсной фирмы, которая ее имитирует.

### 1.8. Общее замечание о синергетических эффектах

Эти эффекты весьма разнообразны. Мы выдвигаем общее утверждение об управлении такими эффектами, об их обнаружении и поддержании.

Предположим, что исследуемую задачу можно расщепить на две, а может быть и больше (см. пример ниже). Тогда, среди специалистов, работающих с этой задачей тоже надо выделить соответствующее число подгрупп и поставить перед ними соответствующие задачи. В своей работе эти специалисты должны очень постараться, используя более узкую специализацию найти, обнаружить синергетические эффекты. Эта часть работы естественно может быть названа анализом. Далее наступает синтез. Найденные эффекты нужно постараться не только не потерять, но даже усилить при последующей работе по объединению задач снова в исходную задачу. Рассмотренные ранее вопросы о расщеплении и слиянии финансовых операций подсказывают именно такой путь: одна группа специалистов работает с постоянными операциями, а другая с операциями с изменчивыми результатами. Эти идеи можно использовать, например, при анализе объединения различных бизнес единиц.

Вначале идет анализ. Две (или более, если это необходимо) группы специалистов анализируют работу двух организаций, которые предполагается объединить. Эти группы должны постараться «выжать» все в объединяемых организациях, в том числе подметить какие-то синергетические эффекты. На стадии синтеза эти эффекты надо не потерять, а сохранить и даже усилить.

Приведем следующий пример. В работе [8], авторы рассмотрели перечень потоков, связанных с эксплуатацией транспортного средства. Все эти потоки происходят в течение "жизни" транспортного средства. Для их современной оценки - для нахождения современной величины этих денежных потоков, необходимо уметь дисконтировать их к современному моменту. В контексте нашего рассмотрения, выделение и анализ каждого из этих потоков - не что иное, как первая часть поиска и обнаружения синергетических эффектов. Приемы подобного анализа довольно хорошо известны и апробированы. Остался второй этап - синтез. На этом этапе нужно объединить довольно разнородные

приемы в одно целое и главное, найти и сохранить обнаруженные синергетические эффекты.

## **2. Обсуждение результатов**

Переход к экономике знаний потребует новой экономической теории и новых подходов к моделированию сложных социально-экономических процессов. За более чем столетнюю историю изучения синергии и ее свойств произошел переход от вербальных описаний к математическим, в том числе в контексте асимптотических методов, однако количественное выражение этого понятия найдено пока лишь в некоторых частных случаях. В работах авторов по исследованию модели Курно удалось установить, что синергетические эффекты во многих случаях сравнимы, дополняют или заменяют действия конкурирующих сил. И такая постановка вопроса актуальна для экономики знаний. Принцип достаточности, сформулированный авторами в работе [18], требует замены конкуренции, и синергия может стать полноценной альтернативой. Также синергия может быть использована в качестве нового индикатора социально-экономического развития, определяющего качество жизни и эффективность государственного управления в пространстве характеристик обеспечения устойчивого развития России и устранения возможных угроз.

Так как целое обладает большей реальностью, чем его части - слагаемые, то это приводит к еще более общему взгляду на синергию и ее проявлениям, о чем было упомянуто во введении. Этот, более общий подход к изучению свойств синергии до настоящего времени не реализован в полной мере, и требует дальнейшего изучения с использованием математического инструментария асимптотических методов.

## **3 . Дискуссия о применении предложенного математического инструментария синергии в экономических исследованиях**

Настоящее исследование направлено на расширение теоретической основы применения математического инструментария синергии в экономических исследованиях и описании моделей поведения. Предыдущие работы авторов по изучению свойств синергии в теории игр [6], математических аспектов синергии [7], синергии на транспорте [8], семейной синергии в сложных социально-экономических системах [25], дополнены некоторыми конкретными практическими примерами, подготовленными на основании реальных числовых данных, характеризующих экономические процессы в России и за рубежом. Известные работы российских ученых по изучению свойств синергии сфокусированы на системном рассмотрении синергии и анализе определений понятия на основе российских и зарубежных источников 1960-2010 гг., видах синергии и их классификации [26], синергетическом эффекте как важном элементе создания стоимости [27], синергии в кластерах [28, 29], специфике синергии российских региональных инновационных систем [30], синергии при переходе к высокотехнологичным производствам с высокой добавленной стоимостью [31], синергии управления [32, 33], синергии транспортно-логистического бизнеса [34], синергии инвестиционно-строительной отрасли [35]. Научная новизна настоящего исследования заключается в переходе от вербальных описаний синергии и ее свойств к математическим, в том числе во взаимосвязи с асимптотическими методами, и нахождение количественного выражения этих понятий для некоторых частных случаев. Основными результатами проведенного исследования являются расширение математических описаний свойств синергии в теоретико-случайных условиях, в финансах и при объединении фирм;



синергии семейной функции полезности, синергии финансовых операций; формулировании общего замечания о синергетическом эффекте и возможности перехода от принципов конкуренции к синергии в экономике данных. Определение специфики использования предложенного математического аппарата в контексте выявления социально-экономических зависимостей и на разных этапах экономического цикла может быть направлением будущей работы по построению экономико-математических моделей, учитывающих российский и зарубежный опыт финансово-хозяйственной деятельности. По результатам такого моделирования возможно дополнение исследования графическими объектами и визуализацией.

### **Заключение**

Исключительная простота свойства синергии, широкое разнообразие областей ее применения, сопряжение этого свойства с самыми фундаментальными экономическими понятиями – все это свидетельствует об очень важном месте, занимаемом синергией не только в экономике, но и всей человеческой цивилизации. Однако не следует сводить все богатство современного мира науки к синергетике. В этой работе авторы продолжили изучение свойств синергии в теоретико-случайных условиях, в финансах и при объединении фирм. Приведено математическое описание синергии семейной функции полезности, синергии финансовых операций, и сформулировано общее замечание о синергетическом эффекте. Предлагаемый математический инструментарий может быть использован для повышения эффективности и безопасности российской экономической системы в условиях санкционного давления западных стран. Исследование направлено на формирование системного и дата-ориентированного подхода к оценке эффективности взаимодействия экономических агентов и лиц, принимающих решения на уровне государственного управления. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их применения органами государственной власти для совершенствования экономической политики и формирования эффективной системы оценки результативности

### **Библиография**

1. Hermann Haken, *Synergetics, An Introduction Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology, Second Enlarged Edition With 152 Figures*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York, 1978
2. Haken, H. *Information and self-organization: A macroscopic approach to complex systems*. Springer, 2006
3. Sherrington, Charles Scott. "The integrative action of the nervous system." *Scientific and Medical Knowledge Production, 1796-1918*. Routledge, 2023. 217-253.
4. Ansoff, Henry. *Strategic management*. Springer, 2007.
5. Porter, Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, 2008.
6. Gataullin, T. M., S. T. Gataullin, and K. V. Ivanova. "Synergetic effects in game theory." 2020 13th International Conference "Management of large-scale system development" (MLSD). IEEE, 2020.
7. Yernzkyan, Bagrat H., Timur M. Gataullin, and Sergey T. Gataullin. "Mathematical aspects of synergy." *Montenegrin Journal of Economics* 18.3 (2022): 197-207.
8. Gataullin, Timur, and Sergey Gataullin. "Management of financial flows on transport." 2019 Twelfth International Conference "Management of large-scale system development" (MLSD). IEEE, 2019.
9. Haken, H.; Portugali, J. *Information and Self-Organization II: Steady State and Phase Transition*. Entropy 2021, 23, 707. <https://doi.org/10.3390/e23060707>.

10. Pleshakova, Ekaterina, et al. "Next gen cybersecurity paradigm towards artificial general intelligence: Russian market challenges and future global technological trends." *Journal of Computer Virology and Hacking Techniques* (2024): 1-12.
11. Makarov, V. L., et al. "Long-Term Demographic Forecasting." *Herald of the Russian Academy of Sciences* 93.5 (2023): 294-307.
12. Makarov, V. L., et al. "Problems of Standardizing Agent-Based Model Description and Possible Ways to Solve Them." *Herald of the Russian Academy of Sciences* 93.4 (2023): 239-248
13. Ivanyuk, V. Forecasting of digital financial crimes in Russia based on machine learning methods. *J Comput Virol Hack Tech* (2023). <https://doi.org/10.1007/s11416-023-00480-3>.
14. Ivanyuk, Vera. "The method of residual-based bootstrap averaging of the forecast ensemble." *Financial Innovation* 9.1 (2023): 37..
15. Boltachev, E. Potential cyber threats of adversarial attacks on autonomous driving models. *J Comput Virol Hack Tech* (2023). <https://doi.org/10.1007/s11416-023-00486-x>.
16. Efanov, D., Aleksandrov, P. & Mironov, I. Comparison of the effectiveness of cepstral coefficients for Russian speech synthesis detection. *J Comput Virol Hack Tech* (2023). <https://doi.org/10.1007/s11416-023-00491-0>.
17. Гатауллин, С. Т., and Т. М. Гатауллин. "To the Problem of a Point Source in an Inhomogeneous Medium." *Mathematical Notes* 114.5 (2023): 1212-1216.
18. Yerznkian, Bagrat, et al. "The sufficiency principle as the ideas quintessence of the club of Rome." *Montenegrin Journal of Economics* 15.1 (2019): 21-29.
19. Кульба, В. В., Шульц, В. Л., Шелков, А. Б., Чернов, И. В. Сценарный анализ в управлении информационной поддержкой процессов предупреждения и урегулирования конфликтных ситуаций в Арктике. *Национальная безопасность*. 2013. № 1. С. 62-152. EDN: PUNBGF.
20. Кульба, В. В., Шульц, В. Л., Шелков, А. Б. Управление безопасностью и живучестью объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта на основе индикаторного подхода. *Экономика, тренды и управление*. 2013. № 2. С. 1-107. EDN: PHVYHL.
21. Карлин, С. Математические методы в теории игр, программировании и экономике. 1964.
22. Ашманов, С. А. Введение в математическую экономику. М.: Наука, 1984.
23. Cobb, Charles W., and Paul H. Douglas. "A theory of production." (1928)
24. Debreu, Gerard. "Representation of a preference ordering by a numerical function." *Decision processes* 3 (1954): 159-165
25. Гатауллин, Т. М., Гайноченко, Т. М. Сложные экономические системы и синергетические эффекты. Теория и практика институциональных преобразований в России. Сборник научных трудов под ред. Б. А. Ерзнякяна. 2015. Вып. 33. С. 155-161.
26. Касьяненко, Т. Г., Иванов, Д. А. Синергия в современной экономике: определение и типология. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2017. Т. 4, № 6. С. 18-25. EDN: YZMOIV.
27. Хасанова, Г. Ф., Буренина, И. В. Синергия как метод повышения эффективности деятельности компании. *Электронный научный журнал Нефтегазовое дело*. 2011. № 6. С. 188-196. EDN: RPFNBN.
28. Бушуева, М. А. Синергия в кластере. *Вестник евразийской науки*. 2012. Вып. 4 (13). С. 11.
29. Дубовикова Е.Ю. Научные подходы к реализации кластерного метода в экономике // *Теоретическая и прикладная экономика*. 2019. № 3. С. 43-54. DOI: 10.25136/2409-8647.2019.3.30415 URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=30415](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30415)
30. Суслов, В. И. Синергия региональных инновационных систем. *Инновации*. 2012. № 1. С. 11-14. EDN: RDUHPR.

31. Минакова, Т. Е., Минаков, В. Ф. Синергия энергосбережения при высокой добавленной стоимости продукции. Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4. С. 26-26. EDN: ROFRWJ.
32. Ларионов, И., Овчинников, В., Гуреева, М. Синергия управления безопасностью и прогрессом в социально-экономическом развитии России. ЛитРес, 2022.
33. Дегтярев А.Н., Галиуллина С.Д. Поощрительная политика государства как инструмент привлекательности попечительской, меценатской и благотворительной деятельности в России // Теоретическая и прикладная экономика. 2014. № 4. С. 58-71. DOI: 10.7256/2306-4595.2014.4.13013 URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=13013](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=13013)
34. Щербаков, В. В. Синергия коммерции и логистики в цифровой экономике контрактного типа. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 2 (122). С. 78-85. EDN: OWFIOX.
35. Яськова, Н., Москвичев, Д. Синергия инвестиций: проблемы, поиски, решения. ЛитРес, 2022. ""

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает математический аппарат синергии, рассматриваемый авторами применительно к описанию экономических моделей поведения.

Методология исследования базируется на применении экономико-математического моделирования с использованием аппарата вогнутых функций, теории игр, производственные функции (в частности, Кобба-Дугласа) и вероятностных методов для количественной оценки синергетических эффектов.

Актуальность работы обусловлена необходимостью улучшения управления сложными социально-экономическими системами в условиях санкционного давления на экономику России, развития цифровой экономики, где синергия играет ключевую роль, и переходом к экономике знаний.

Научная новизна работы: авторами предложена математическая формализация синергии с использованием строгих определений и теорем, а также применена теория вероятностей к анализу стохастической синергии.

В работе выделены следующие озаглавленные разделы и подразделы: Введение, Обозначения и используемый математический аппарат, Материалы и методы, Объединение фирм и эффект синергии, Семейная функция полезности и эффект синергии, Синергия в теоретико-случайных условиях, Синергия финансовых операций, Сумма финансовых операций, Объединение двух поставщиков товара, Изучение автосинергизма в теории фирмы, Изучение поведения многоресурсной фирмы, имитирующей одноресурсность, Общее замечание о синергетических эффектах, Обсуждение результатов, Заключение и Библиография.

Библиографический список включает 24 источника – зарубежные и российские публикации по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков рецензируемой статьи стоит отметить следующие. Во-первых, статья соответствует Паспорту научной специальности 5.2.2. «Математические, статистические и инструментальные методы в экономике», по которой принимаются публикации в

журнал «Национальная безопасность / nota bene», однако, представляется уместным отразить связь между математическим описанием синергии в экономике и национальной безопасностью, чтобы снять возможные вопросы о соответствии темы публикации направлению журнала, в котором она публикуется. В статье «безопасность» упоминается лишь в заключительном предложении Заключения, но в работе не показано, как конкретно предлагаемый математический инструментарий может быть использован для повышения эффективности и безопасности российской экономической системы. Во-вторых, в работе не отражены такие важные элементы методологического аппарата любого научного исследования как цель и задачи, предмет и объект исследования, не сформулирована рабочая гипотеза. В-третьих, в публикации отсутствуют численные примеры, что затрудняет интерпретацию полученных авторами теоретических положений, не позволяет количественно оценить синергетические эффекты. В-четвертых, последние пять формул в разделе 1.7, представленные в виде изображений, не отображаются – такая техническая ошибка оформления делает невозможными их восприятие и оценку. Кроме этого в статье отсутствует нумерация формул. Тема статьи актуальна, может вызвать интерес у читателей, однако до опубликования материал необходимо доработать в соответствии с высказанными выше замечаниями

### **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка представляется возможным заключить о том, что статья должна быть посвящена применению математического аппарата синергии к описанию экономических моделей поведения. Ознакомление со статьёй показало, что автор сосредоточился исключительно на математическом аспекте без экономической интерпретации. Крайне важно при доработке статьи, планируемой к публикации в журнале «Теоретическая и прикладная экономика», описать экономические аспекты рассматриваемых вопросов.

Методология исследования базируется на описании важности применения математического инструментария к описанию экономических моделей поведения. Это положительно характеризует научную статью. При этом очень важно математический аппарат в рамках заявленной темы применить к описанию конкретных экономических процессов и сделать соответствующие выводы, направленные на идентификацию существующих проблем и обоснование рекомендаций по их решению. Более того, будет ценно также подготовить графические объекты, наглядно демонстрирующие конкретные эффекты от применения приведённых формул. Есть ли специфика их использования в зависимости от каких-либо социально-экономических и иных параметров? Одинаковыми ли будут формулы в России и за рубежом? Одинаковыми ли будут формулы на разных этапах экономического цикла? Ответы на эти вопросы крайне интересны читателям.

Актуальность исследования вопросов, связанных с изучением экономических моделей поведения, не вызывает сомнения. При этом потенциальную читательскую аудиторию интересуют обоснованные предложения по решению существующих проблем, в т.ч. с учётом большого числа идентифицируемых рисков.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале содержится, она связана с формированием набора математического аппарата, связанного с оценкой

синергии. При доработке статьи и описанием на конкретных примерах практики применения данного инструментария статья станет широко востребованной у большого числа лиц, так как полезность будет не только для теории математической науки, но и для теории и практики экономической науки.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи автором выстроена, но не хватает разделов, связанных с применением приведённого математического инструментария в экономических исследованиях. Содержание статьи показало сосредоточенность автора на изложении математических формул без сопровождения их конкретными практическими примерами, подготовленными на основании реальных числовых данных, характеризующих экономические процессы в России и за рубежом.

Библиография. Библиографический список, подготовленный автором, состоит из 24 наименований. Обращает на себя внимание, что преимущественно в данном списке находятся публикации зарубежных авторов. При доработке статьи следует расширить список отечественных научных публикаций на 10-15 наименований, так как крайне важно учесть и российскую научную мысль по поднимаемым вопросам.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, научной дискуссии в тексте не удалось обнаружить. При доработке статьи и наполнения её содержания конкретными экономическими выводами рекомендуется сравнить их с теми, что содержатся в источниках из сформированного списка публикаций.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья выполнена на крайне интересную тему. Ценно, что автор приводит математический аппарат, при этом следует показать практику его применения на конкретных экономических процессах в России и за рубежом. В случае устранения указанных в тексте рецензии замечаний статья будет иметь востребованность у широкой читательской аудитории.

## **Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования статьи является математический аппарат синергии, рассматриваемый авторами применительно к описанию экономических моделей поведения, в том числе финансовых операций.

Методология исследования состоит не только из комплекса различных научных методов, которые часто применяются в исследованиях в подобного рода, но и широкого спектра математических методов, таких как методы экономико-математического моделирования, математический инструментарий теории игр, была применена двухфакторная производственная функция Кобба-Дугласа, экономическая модель Курно, утверждения теоремы Дебре и принципы новой экономической парадигмы достаточности.

Актуальность темы обусловлена необходимостью улучшения управления экономическими процессами сложными социально-экономическими системами в условиях санкционного давления на экономику России, развития цифровой экономики, где синергия играет ключевую роль, и переходом к экономике знаний. Научная новизна работы заключается в математической формализации синергии с использованием

строгих определений и теорем, применению теории вероятностей к анализу стохастической синергии

Научная новизна состоит в разработанном авторами в расширении математических описаний свойств синергии в теоретико-случайных условиях, в финансах и при объединении фирм; синергии семейной функции полезности, синергии финансовых операций; формулировании общего замечания о синергетическом эффекте и возможности перехода от принципов конкуренции к синергии в экономике данных, направлении- которое сейчас активно развивается.

Стиль, структура, содержание. Стиль статьи выдержан как научный, а структура работы логична и последовательна, хотя несколько перегружена формулами. Содержание статьи представляет собой результаты довольно большой исследовательской работы.

Библиография подтверждает масштаб исследования авторов, включает труды российских и зарубежных ученых и состоит из более чем 30 источников.

Апелляция к оппонентам. Хотелось бы увидеть более точные расчеты и определения касательно синергии финансовых операций, так как не вполне ясно какие именно операции учитывались авторами в исследовании, в виду большого разнообразия финансовых операций. В связи с этим возникает вопрос о возможном применении эффекта синергии к абсолютно всем финансовым операциям, а также не указаны нюансы и возможно необходимые корректировки в зависимости от виды финансовых операций.

Выводы, интерес читательской аудитории. Тем не менее, работа новизна которой состоит в предложении авторов перейти от вербальных описаний синергии и ее свойств к математическим, в том числе во взаимосвязи с асимптотическими методами, и нахождение количественного выражения этих понятий для некоторых частных случаев может послужить толчком к новым более частным и конкретным исследованиям и может представлять научный интерес.

Статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным статьям, и может быть рекомендована к публикации.

Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Тихомиров А.А. Роль поведенческих факторов в системе принятия управленческих решений // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.74954 EDN: CLUWDR URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=74954](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74954)

## Роль поведенческих факторов в системе принятия управленческих решений

Тихомиров Андрей Андреевич

ORCID: 0009-0002-5229-8518

студент; Юридический факультет; Финансовый университет при Правительстве РФ  
стажер-исследователь; Институт финансово-промышленной политики Факультета экономики и  
бизнеса; ФГБОУ ВО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"

129164, Россия, г. Москва, Алексеевский р-н, ул. Кибальчича, д. 1

✉ [aatikhomirov02@mail.ru](mailto:aatikhomirov02@mail.ru)



[Статья из рубрики "Экономическая теория и история экономической мысли"](#)

### DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.74954

### EDN:

CLUWDR

### Дата направления статьи в редакцию:

23-06-2025

### Дата публикации:

30-07-2025

**Аннотация:** В условиях растущей сложности управленческой среды и увеличения скорости принятия стратегических решений традиционные модели рационального выбора демонстрируют свою ограниченность. В этой связи автором настоящей работы осуществлен анализ влияния поведенческой экономики на процессы корпоративного управления, что представляет особую актуальность в контексте необходимости разработки более реалистичных моделей принятия решений. Цель исследования заключается в систематизации ключевых когнитивных искажений, влияющих на управленческие решения, и разработке практических механизмов их минимизации. Предметом исследования выступает влияние поведенческой экономики на процессы принятия управленческих решений в корпоративном управлении, включая анализ

ключевых когнитивных искажений и разработку механизмов их минимизации. Рассмотрены такие аспекты, как ограниченная рациональность, теория перспектив, эффект привязки и групповое мышление, а также их проявление в условиях цифровой трансформации и неопределенности. Методологическая основа статьи объединяет теоретический анализ фундаментальных концепций поведенческой экономики (ограниченная рациональность Г. Саймона, теория перспектив Д. Канемана и А. Тверски) с детальным изучением практических кейсов международных и российских корпораций. Особое внимание автором уделено сравнительному анализу эффективности различных подходов к преодолению когнитивных ошибок в стратегическом управлении. Исследование выявило системные закономерности возникновения когнитивных искажений в стратегическом управлении и предложило практические инструменты для их преодоления, такие как KPI когнитивной эффективности и цифровые системы мониторинга поведенческих рисков. Научная новизна заключается в адаптации международного опыта к российским условиям и разработке рекомендаций по интеграции принципов поведенческой экономики в корпоративное управление. Исследование вносит значительный вклад в развитие поведенческой экономики, предлагая оригинальную типологию когнитивных искажений и их влияния на управленческие решения. Разработаны инновационные механизмы минимизации поведенческих ошибок, включая метод «крайних сценариев», алгоритмы когнитивного ценообразования и системы мониторинга поведенческих рисков на основе искусственного интеллекта. Научная новизна также заключается в адаптации зарубежных практик к российскому корпоративному управлению, что подтверждается успешными кейсами компаний, таких как Сбербанк и X5 Retail Group. Результаты исследования демонстрируют, что интеграция поведенческих инструментов в управленческие процессы способствует повышению качества решений, снижению стратегических рисков и укреплению корпоративной устойчивости в условиях цифровой экономики.

**Ключевые слова:**

поведенческая экономика, когнитивные искажения, управленческие решения, стратегическое управление, корпоративное управление, ограниченная рациональность, теория перспектив, Метод крайних сценариев, поведенческие риски, когнитивный аудит

**Введение**

Современная управленческая практика сталкивается с парадоксом: при наличии беспрецедентного доступа к информации и аналитическим инструментам, количество стратегических ошибок в корпоративном управлении не снижается. Данное противоречие объясняется фундаментальным разрывом между традиционными моделями рационального выбора и реальными механизмами принятия решений, подверженными систематическим когнитивным искажениям.

В условиях цифровой трансформации и роста неопределенности бизнес-среды понимание поведенческих факторов управления становится критически важным. Особую значимость проблема приобретает в российском контексте, где необходимость адаптации международного опыта к национальной модели корпоративного управления требует специального исследования.

Поведенческая экономика сформировалась как самостоятельное направление научной



мысли на стыке экономической теории, когнитивной психологии и нейронаук, предложив альтернативу традиционным неоклассическим моделям принятия решений: методологическая специфика заключается в отказе от парадигмы Homo economicus – концепции абсолютно рационального субъекта, максимизирующего полезность на основе полной информации. Вместо этого поведенческая экономика постулирует принципиально иную модель человеческого поведения, учитывающую систематические отклонения от рациональности, обусловленные когнитивными ограничениями и особенностями психических процессов [\[1\]](#).

Формирование данной научной дисциплины происходило в рамках так называемой «когнитивной революции» в социальных науках второй половины XX века, когда исследователи стали активно изучать механизмы обработки информации человеческим сознанием. Особое значение для становления поведенческой экономики имели работы нобелевских лауреатов Герберта Саймона (1978), Дэниела Канемана (2002) и Ричарда Талера (2017), разработавших теоретико-экспериментальную базу для анализа реальных, а не гипотетических моделей экономического поведения.

Современная поведенческая экономика представляет собой динамично развивающуюся область знаний, интегрирующую достижения экспериментальной экономики, нейроэкономики и когнитивной психологии, что позволяет создавать более реалистичные модели принятия управленческих решений в условиях ограниченной рациональности.

В этой связи целью исследования выступает определение инструментов преодоления когнитивных искажений в стратегическом управлении на основе интеграции теоретических положений поведенческой экономики с практикой современных корпораций. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- провести критический анализ эволюции теоретических концепций поведенческой экономики в контексте управленческих решений.
- выявить и систематизировать ключевые когнитивные искажения, оказывающие наибольшее влияние на стратегическое управление.
- разработать типологию практических инструментов преодоления поведенческих ошибок на основе сравнительного анализа международных и российских кейсов.

### **Основная часть**

Развивая концептуальные основы поведенческой экономики, необходимо особое внимание уделить теории ограниченной рациональности (bounded rationality), которая представляет собой ключевой элемент критики традиционных неоклассических моделей. Разработанная Гербертом Саймоном в середине XX века, данная теория кардинальным образом изменила представления о природе принятия управленческих решений, предложив альтернативу классической модели «экономического человека» [\[2\]](#).

Фундаментальное значение концепции Саймона заключается в признании принципиальной невозможности полной рациональности в реальных условиях управления. В отличие от идеализированных моделей, предполагающих всесторонний анализ информации и выбор оптимального решения, теория ограниченной рациональности учитывает когнитивные ограничения человеческого мышления, временные и информационные барьеры, с которыми сталкиваются лица, принимающие решения. Данные ограничения приводят к необходимости использования упрощенных

стратегий принятия решений – так называемых «эвристик» или «правил большого пальца».

Важно подчеркнуть, что ограниченная рациональность не означает иррациональности, а представляет собой особую форму адаптивного поведения в условиях когнитивных и экологических ограничений. Саймон ввел принципиально важное понятие «удовлетворяющего выбора» (satisficing behavior), когда лица, принимающие решения, останавливаются на первом приемлемом варианте, соответствующем определенному уровню притязаний, вместо поиска глобального оптимума. Подобный механизм приобретает особую значимость в управленческом контексте, где временные ограничения и сложность проблем часто делают всесторонний анализ невозможным [\[3\]](#).

Современные исследования в области поведенческой экономики значительно расширили и углубили первоначальную концепцию Саймона: были выявлены системные паттерны отклонений от рациональности (cognitive biases), разработаны детальные классификации различных типов эвристик. Особую актуальность эти разработки приобрели в условиях цифровой экономики, когда феномен информационной перегрузки (information overload) многократно усиливает эффекты ограниченной рациональности [\[4\]](#).

Теория Саймона создала прочную методологическую основу для прикладных исследований в различных областях менеджмента, включая организационное поведение, поведенческие финансы и управление человеческими ресурсами. Ее эвристическая ценность подтверждается как академическими исследованиями, так и практикой современного управления, демонстрируя устойчивую объяснительную силу при анализе реальных, а не гипотетических моделей принятия управленческих решений.

Развивая концепцию ограниченной рациональности, Дэниел Канеман и Амос Тверски предложили революционную теорию перспектив (Prospect Theory), которая кардинально изменила понимание механизмов принятия решений в условиях неопределенности. Данная теория, удостоенная Нобелевской премии по экономике в 2002 году, представляет собой квинтэссенцию поведенческого подхода, демонстрируя систематические отклонения человеческого поведения от предсказаний классической теории ожидаемой полезности [\[5\]](#). Ключевое методологическое отличие теории перспектив заключается в признании того, что люди оценивают возможные исходы не в абсолютных величинах, а относительно определенной точки отсчета (reference point), которая часто соответствует текущему положению дел. Такой релятивистский подход позволил объяснить множество парадоксальных, с точки зрения традиционной экономики, феноменов принятия решений.

Теория выявляет два фундаментальных психологических принципа:

- симметрию восприятия выгод и потерь (loss aversion). Речь идет о психологическом воздействии потерь, которое в разы сильнее, чем эквивалентных приобретений;
- изменение склонности к риску в зависимости от позиции относительно точки отсчета: в зоне потерь люди демонстрируют склонность к риску, тогда как в зоне выгод проявляют консерватизм.

Особую ценность для управленческой практики представляет объяснение таких феноменов как:

- эффект владения (endowment effect), то есть переоценка уже имеющихся активов;

- статус-кво смещение (status quo bias), характеризующее предпочтение текущего положения;
- ошибка невозвратных затрат (sunk cost fallacy), символизирующая продолжение неудачных проектов [\[6\]](#).

Современные модификации теории перспектив находят применение в самых различных областях менеджмента – от стратегического управления до кадровой политики, предлагая более реалистичные модели прогнозирования организационного поведения. Теория продолжает развиваться, интегрируя новые эмпирические данные из нейроэкономики и когнитивных наук, что подтверждает ее непреходящую методологическую ценность для понимания природы управленческих решений.

Переходя от теоретических основ к практическим проявлениям факторов изменения поведенческого поведения, следует подробно остановиться на тех когнитивных искажениях, которые оказывают наиболее заметное влияние на управленческие решения. Систематические ошибки мышления, будучи универсальными для человеческой природы, приобретают особую значимость в организационном контексте, где их последствия могут быть особенно масштабными.

Эффект привязки (anchoring bias) занимает центральное место в перечне управленческих когнитивных ловушек. Его действие наблюдается в самых разных аспектах организационной деятельности – от переговоров о зарплате до стратегического планирования. Суть этого феномена заключается в том, что первая полученная информация (даже если она явно нерелевантна) становится своеобразным «якорем», к которому затем привязываются все последующие оценки. Например, первоначально названная сумма в переговорах часто неосознанно становится точкой отсчета для всех последующих предложений [\[7\]](#).

Подтверждающее искажение (confirmation bias) представляет собой особенно опасный вид когнитивной ошибки для руководителей. Оно проявляется в том, что мы произвольно ищем информацию, подтверждающую наши существующие убеждения, и игнорируем данные, которые им противоречат. В управленческой практике это может привести к тому, что руководитель продолжает инвестировать в провальный проект просто потому, что обращает внимание только на положительные сигналы, отфильтровывая негативные [\[8\]](#).

Иллюзия контроля (illusion of control) – это склонность переоценивать свою способность влиять на события, особенно в ситуациях, где многое зависит от случая или внешних факторов. Многие руководители ошибочно полагают, что могут контролировать или хотя бы предсказывать рыночные колебания, результаты новых проектов или поведение конкурентов. В результате искажение часто приводит к излишней самоуверенности и недооценке рисков [\[9\]](#).

Неприятие потерь (loss aversion), будучи одним из краеугольных камней поведенческого подхода, проявляется в том, что психологическая боль от потерь ощущается примерно в два раза сильнее, чем радость от аналогичных приобретений. В управленческом контексте это приводит к тому, что руководители часто упускают хорошие возможности из-за страха потерь, или наоборот – продолжают вкладываться в убыточные проекты, надеясь «отыграться» [\[10\]](#).

Представленная таблица систематизирует ключевые теоретические положения,

рассмотренные в предыдущих разделах, и демонстрирует их непосредственную связь с практикой управления. Каждая из указанных концепций представляет собой важный элемент поведенческого подхода к анализу управленческих решений (см. Таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые концепции поведенческой экономики в управлении

<b>Концепция</b>	<b>Основные положения</b>	<b>Проявление в управленческих решениях</b>	<b>Авторы/Исследователи</b>
Ограниченная рациональность	Принятие решений в условиях когнитивных ограничений и неполной информации	Использование упрощенных стратегий вместо оптимальных решений	Герберт Саймон (1955)
Теория перспектив	Оценка результатов относительно точки отсчета, асимметрия восприятия выгод/потерь	Консерватизм при выгодах и склонность к риску при потерях	Канеман, Тверски (1979)
Когнитивные искажения	Систематические отклонения от рационального мышления	Ошибки в оценках, прогнозах и стратегическом планировании	Множество исследований
Эффект привязки	Зависимость от первоначальной информации	Искажения в бюджетировании и оценке проектов	Канеман, Тверски (1979)
Подтверждающее искажение	Предпочтение информации, подтверждающей убеждения	Игнорирование сигналов о проблемах в проектах	Лорд и др. (1979)

Источник: составлено автором.

Особое значение имеет колонка «Проявление в управленческих решениях», которая наглядно показывает, как теоретические конструкции находят свое отражение в реальных организационных процессах. Например, концепция ограниченной рациональности объясняет, почему менеджеры часто используют упрощенные модели анализа вместо комплексных исследований, особенно в условиях дефицита времени.

Многочисленные исследования в области поведенческого менеджмента демонстрируют устойчивую закономерность: значительная часть стратегических провалов крупных корпораций обусловлена не внешними факторами, а систематическими когнитивными искажениями в процессе принятия решений. Эмпирический анализ конкретных кейсов позволяет выявить повторяющиеся паттерны девиантного поведения управленческих команд.

Ярким примером служит случай компании Kodak, которая, обладая технологическим преимуществом (разработка первой цифровой камеры в 1975 году), не смогла адаптироваться к изменениям рынка. Глубинный анализ выявляет комплекс взаимосвязанных когнитивных искажений: гипертрофированную привязанность к существующей бизнес-модели (статус-кво смещение), переоценку активов в области пленочной фотографии (эффект владения) и избирательное восприятие рыночных сигналов (подтверждающее искажение). Как показали внутренние документы, руководство компании последовательно игнорировало данные собственных исследований, указывающие на неизбежность цифровой трансформации рынка [\[11\]](#).

Аналогичные поведенческие паттерны наблюдались в кейсе Nokia, где стратегические просчеты усугублялись феноменом группового мышления. Архивные материалы совещаний 2007-2010 годов свидетельствуют о систематическом подавлении альтернативных точек зрения, что привело к катастрофической недооценке угрозы со стороны смартфонов. Особенно показателен механизм эскалации приверженности ошибочному курсу: несмотря на поступающие данные о снижении продаж, руководство требовало от сотрудников «позитивного настроения» и продолжения инвестиций в устаревающие технологии [\[12\]](#).

Банковский сектор предоставляет не менее показательные примеры. Анализ стратегических решений Deutsche Bank в 2015-2019 годах выявляет классическое проявление эффекта невозвратных затрат: руководство продолжало вкладывать средства в убыточное подразделение инвестиционного банкинга, пытаясь «отыграть» первоначальные потери. Внутренние отчеты демонстрируют характерную селективность в восприятии информации – позитивные прогнозы учитывались, тогда как тревожные сигналы систематически игнорировались [\[13\]](#).

Таблица 2 – Примеры неэффективной работы с поведенческими паттернами

Компания	Когнитивное искажение	Ошибка	Урок
Kodak	Статус-кво смещение	Игнорирование цифровых технологий	Не цепляться за устаревшие бизнес-модели
Nokia	Групповое мышление	Недооценка угрозы смартфонов	Поощрять разнообразие мнений
Deutsche Bank	Эффект невозвратных затрат	Инвестиции в убыточные проекты	Своевременно признавать ошибки

Источник: составлено автором.

Опыт компании Tesla в области управления когнитивными искажениями представляет особый интерес для теории и практики корпоративного управления. Анализ стратегических решений компании при запуске Model 3 выявляет системный подход к нейтрализации типичных поведенческих ошибок, что во многом объясняет успех данного проекта в условиях высокой рыночной неопределенности [\[14-17\]](#).

Центральным элементом методологии Tesla стал метод «крайних сценариев», разработанный под непосредственным руководством Илона Маска. В отличие от традиционного сценарного планирования, данный подход предполагает детальную проработку не просто пессимистичного, а катастрофического варианта развития событий. Как свидетельствуют внутренние документы компании, при подготовке к запуску Model 3 было смоделировано 27 экстремальных сценариев, включая полное прекращение

государственных субсидий, 50%-ное повышение цен на литий и одновременный выход на рынок трех конкурентов с аналогичными характеристиками. Такой подход позволил существенно снизить влияние эффектов излишней уверенности и недооценки рисков [\[18-21\]](#).

В свою очередь отечественный опыт в некоторых областях поведенческого менеджмента демонстрирует еще более интересные решения. Так, в период 2017-2020 годов Сбербанк под руководством Г. Грефа реализовал масштабную программу по преодолению когнитивных искажений в стратегическом управлении: ключевым инструментом стали «дни сомнений» – специальные мероприятия, в рамках которых анализировались исключительно потенциальные угрозы и ошибки. Особенно показателен случай с прогнозированием цифровой трансформации: методика «крайних сценариев» позволила предвидеть необходимость ускоренного развития IT-инфраструктуры еще до пандемийного кризиса 2020 года.

В свою очередь Ритейлер X5 Retail Group разработал уникальную систему преодоления эффекта привязки в ценообразовании. Внедренный в 2019 году алгоритм «когнитивного ценообразования» предполагает:

- обязательную ротацию категорийных менеджеров каждые 2 года для предотвращения профессиональной деформации;
- использование «искусственного интеллекта-опровергателя», генерирующего контраргументы на все ценовые инициативы;
- ежемесячные эксперименты с альтернативными ценовыми моделями в контрольных магазинах.

На основании успешного опыта российских и зарубежных компаний можно сформулировать ряд рекомендаций для внедрения в корпоративном управлении крупных компаний (см. Рисунок 1).

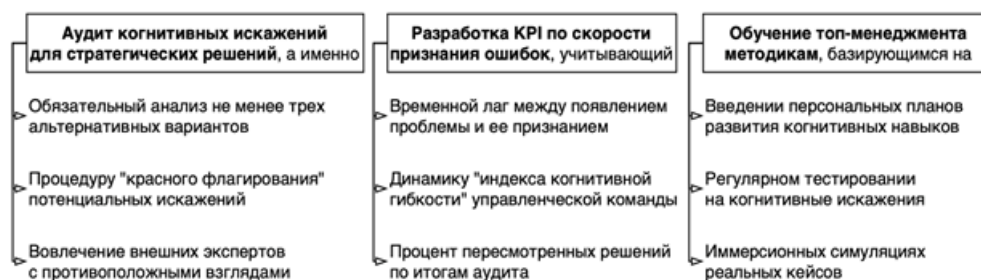


Рисунок 1 – Рекомендации по развитию корпоративного управления с учетом концепций поведенческих экономики и менеджмента

Источник: составлено автором.

Таким образом, для противодействия описанным патологиям современные корпорации разрабатывают институциональные механизмы «когнитивного аудита», среди которых выделяются следующие практики:

- процедуру конструктивного несогласия;
- метод крайних сценариев;
- регулярные «сессии сомнений» с привлечением внешних экспертов.

Полученные результаты позволяют переосмыслить фундаментальные парадигмы поведенческой экономики. Так, таблица 3 наглядно демонстрирует существенную трансформацию ключевых положений поведенческой экономики при их применении в современных условиях корпоративного управления. Рассмотрим основные изменения в интерпретации фундаментальных концепций:

1. Ограниченная рациональность.

Классическая трактовка фокусировалась преимущественно на индивидуальных когнитивных ограничениях. Современный подход расширяет это понимание, рассматривая системное взаимодействие человеческого и искусственного интеллекта в условиях информационной избыточности, что принципиально меняет подход к управленческим решениям.

2. Теория перспектив.

Если изначально теория постулировала универсальные паттерны поведения, то новые исследования выявляют значительную культурную специфику в восприятии рисков. Особенно заметны различия в реакции на потенциальные потери, что требует адаптации управленческих подходов в международном бизнесе.

3. Когнитивные искажения.

Традиционно рассматриваемые как неизбежные и устойчивые, современные исследования показывают возможность их коррекции через организационные механизмы. Данное изменение меняет саму парадигму – от констатации искажений к активному управлению ими.

4. Эффект владения.

Классическая интерпретация делала акцент на психологической привязанности к материальным активам. В цифровую эпоху этот эффект трансформируется, проявляясь в новых формах – например, в привязанности к устаревшим бизнес-моделям или цифровым платформам.

Таблица 3 – Эволюция концепций поведенческой теории в корпоративном управлении

Концепция	Классическая интерпретация	Эмпирические ограничения классического подхода	Авторское развитие концепции	Практическая реализация в исследовании
Ограниченная рациональность	Саймон (1955): когнитивные ограничения в условиях дефицита информации	Не учитывает эффекты цифровой перегрузки (Mackie, Bagassi, 2024)	Цифровая ограниченная рациональность: взаимодействие человеческих и алгоритмических когнитивных ограничений	• Метод крайних сценариев в Tesla • KPI когнитивной пропускной способности
Теория	Канеман, Тверски (1979): универсальные	Игнорирует культурную специфику (Bleichrodt,	Культурно-институциональная модификация: - Российская гипертрофия	• Когнитивное ценообразование X5 Retail Group

перспектив	паттерны оценки рисков	2025) и влияние ИИ (Carter, Liu, 2025)	риска в зоне потерь - Эффект "алгоритмической точки отсчета"	Система ИИ- опровергателя
Когнитивные искажения	Garahmani et al. (2024): устойчивые системные ошибки	Не рассматривает технологические механизмы коррекции	Концепция "управляемых искажений" через цифровые интервенции	• "Дни сомнений в Сбербанке" • Ротация категорийных менеджеров
Эффект владения	Классическая трактовка (Kahneman et al.): переоценка имеющихся активов	Не изучает динамику в условиях цифровой трансформации	Модель "цифрового отчуждения" для преодоления привязанности к устаревшим активам	Кейс Kodak: ретроспективный анализ цифровых решений

Источник: составлено автором.

### Заключение

Проведенное исследование подтвердило значительное влияние когнитивных искажений на качество управленческих решений в современных корпорациях. Анализ теоретических основ поведенческой экономики и практических кейсов международных и российских компаний позволил выявить системные закономерности возникновения ошибок в стратегическом управлении. Ключевые результаты исследования демонстрируют, что наиболее опасными для корпоративного управления являются такие искажения, как эффект привязки, подтверждающее искажение, групповая поляризация и неприятие потерь, которые в совокупности могут приводить к катастрофическим стратегическим просчетам. Особую ценность представляет адаптация международного опыта к российским условиям корпоративного управления, что нашло отражение в успешных практиках Сбербанка, X5 Retail Group и других отечественных компаний.

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с несколькими направлениями. Во-первых, требует углубленного изучения влияние цифровой трансформации на характер когнитивных искажений в условиях работы с большими данными и искусственным интеллектом. Во-вторых, актуальным представляется исследование культурных особенностей проявления поведенческих ошибок в различных национальных моделях корпоративного управления. В-третьих, перспективным направлением является разработка интегрированных систем поддержки принятия решений, сочетающих методы поведенческого менеджмента с технологиями машинного обучения. Особое значение приобретает создание универсальных метрик когнитивной эффективности управления, которые могли бы стать стандартом для корпоративной отчетности.

Практическая реализация описанных направлений позволит создать более устойчивые и адаптивные системы корпоративного управления, способные минимизировать влияние человеческого фактора на стратегические решения.

### Библиография

1. Гусева Е. А., Майзель А. И. Философия новой экономической парадигмы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 3



(129). – С. 12-17. EDN: FUCNPS.

2. Mackie L., Bagassi M. Problem solving, bounded rationality, and the puzzle of thinking // Elgar Companion to Herbert Simon. – 2024. – P. 228-245.

3. Berry C., Kees J., Burton S. Satisficing responses and data quality in marketing: Measurement and impact on objective knowledge // Journal of Marketing Theory and Practice. – 2025. – Vol. 33. – No. 1. – P. 11-28.

4. Cristofaro M. et al. Unfolding the resilience of small and medium enterprises // Journal of Management & Organization. – 2024. – Vol. 30. – No. 3. – P. 490-520.

5. Кукса О. А., Панков Д. А., Стефанович Л. И. Поведенческая парадигма в экономике и финансах // Экономика и банки. – 2024. – № 2. – С. 48-55. EDN: WVHXTL.

6. Bleichrodt H. Reference dependence, loss aversion, and the endowment effect // Behavioural Economics. – 2025. – P. 125-149.

7. Carter L., Liu D. The role of anchoring effect in AI-assisted decisions // International Journal of Information Management. – 2025. – Vol. 82. – P. 102875. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2025.102875 EDN: HJDDSO.

8. Garahmani E., Joyce J., Lechner S. Mitigating confirmation bias in SMS // 2024 Integrated Communications, Navigation and Surveillance Conference (ICNS). – 2024. – P. 1-11.

9. Диденко В. Ю. Учет поведенческой иррациональности финансовых решений в моделях финансового поведения населения при формировании денежно-кредитной политики // AlterEconomics. – 2023. – Т. 20. – № 1. – С. 271-290. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.13 EDN: MILHUF.

10. Ranjan R. Behavioral finance in banking // Asian Journal of Economics, Business and Accounting. – 2025. – Vol. 25. – No. 1. – P. 374-386. DOI: 10.9734/ajeba/2025/v25i11657 EDN: CJUOBI.

11. Гуськов А. А., Скрыпник Д. В. Инвестиционные стратегии и их влияние // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2024. – № 2 (10). – С. 37-51. DOI: 10.24412/2782-4845-2024-10-37-51 EDN: ENNHKQ.

12. Vuori T. O., Tushman M. L. Strategic decisions at platform transitions // Strategic Management Journal. – 2024. – Vol. 45. – No. 10. – P. 2018-2062.

13. Rathod M. M. Operational risks – Cases for banks // Vinimaya. – 2021. – Vol. 42. – No. 3. – P. 5-31.

14. Abatecola G., Caputo A., Cristofaro M. Cognitive biases in managerial decision-making // Journal of Management Development. – 2018. – Vol. 37. – No. 5. – P. 409-424.

15. Волкодавова Е. В. Роль поведенческих финансов в стратегии развития бизнеса // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 6. – С. 36-42. DOI: 10.17513/fr.43625 EDN: FORVKM.

16. Lin R., Ma L., Zhang W. An interview study exploring Tesla drivers' behavioural adaptation // Applied Ergonomics. – 2018. – Vol. 72. – P. 37-47.

17. Hersing W. S. Managing cognitive bias in safety decision making: Application of emotional intelligence competencies // Journal of Space Safety Engineering. – 2017. – Vol. 4. – No. 3-4. – P. 124-128.

18. Liu Y. et al. A comprehensive analysis of Tesla // 2022 2nd International Conference on Financial Management and Economic Transition (FMET 2022). – 2022. – P. 344-356.

19. Смирнов В. Д. О стратегической цели фирмы и способах ее достижения // Теоретическая экономика. – 2022. – № 8 (92). – С. 60-73. DOI: 10.52957/22213260\_2022\_8\_60 EDN: GFGSHQ.

20. Yang K. et al. Uncertainties in onboard algorithms for autonomous vehicles: Challenges, mitigation, and perspectives // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. – 2023. – Т. 24. – № 9. – С. 8963-8987. DOI: 10.1109/tits.2023.3270887 EDN: MASQYG.

21. Zhao Y. et al. Behavioral decision-making and safety verification approaches for

autonomous driving system in extreme scenarios // Journal of Systems and Software. – 2025. – Т. 226. – С. 112385. ""

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в рецензируемой работе выступает роль поведенческой экономики в системе принятия управленческих решений в условиях современных российских реалий.

Методология исследования базируется на модели человеческого поведения, учитывающей систематические отклонения от рациональности, обусловленные когнитивными ограничениями и особенностями психических процессов – подходе присущем поведенческой экономики, а также на обобщении сведений из различных источников информации.

Актуальность работы авторы связывают с необходимостью адаптации международного опыта поведенческой экономики к особенностям российской модели корпоративного управления.

Научная новизна работы, по мнению рецензента, состоит в выявлении закономерностей возникновения ошибок в стратегическом управлении и наиболее опасных для корпоративного управления искажений, таких как эффект привязки, групповая поляризация и неприятие потерь.

Структурно в статье выделены следующие разделы: Введение, основная часть, Заключение и Библиография.

Авторами рассмотрены ключевые концепции поведенческой экономики в управлении, проведен анализ их эволюции в контексте управленческих решений; систематизированы ключевые когнитивные искажения, оказывающие наибольшее влияние на стратегическое управление; разработана типология практических инструментов преодоления поведенческих ошибок на основе сравнительного анализа международных и российских кейсов, приведены примеры неэффективной работы с поведенческими паттернами и рекомендации по развитию корпоративного управления с учетом концепций поведенческой экономики и менеджмента, а также рассмотрены перспективы дальнейших исследований в области поведенческой экономики для принятия управленческих решений. Заслуживает внимания отражение в публикации успешных практик адаптации международного опыта к российским условиям корпоративного управления на примере Сбербанка, X5 Retail Group и других отечественных компаний.

Библиографический список включает 13 источников – научные публикации зарубежных и российских авторов по рассматриваемой теме в отечественных и иностранных журналах и издательствах. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из замечаний стоит отметить, что авторами не соблюдены принятые редакцией Правила оформления списка литературы: «Рекомендованный объем списка литературы для оригинальной научной статьи – не менее 20 источников, который должен содержать: не менее трети зарубежных источников; не менее половины работ, изданных в последние 3 года». Кроме этого в описании зарубежных источников (под номерами 2-4, 6-10, 12-13) фамилии авторов и наименования работ приведены на русском языке, хотя скорее всего работы опубликованы на иностранных языках, поскольку названия журналов приведены на английском языке.

Тема статьи актуальна, представленный на рецензирование материал отражает

результаты проведенного авторами исследования, содержит элементы приращения научного знания, соответствует тематике журнала «Теоретическая и прикладная экономика», может вызвать интерес у читателей, но нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка представляется возможным заключить о том, что статья должна быть посвящена роли поведенческой экономики в системе принятия управленческих решений. Содержание статьи не противоречит заголовку, но тезисы требуют аргументации.

Методология исследования базируется на использовании методов сбора и систематизации данных, их графического представления для наглядного восприятия результатов. При этом заявленная тема статьи никак не может быть раскрыта без опоры на числовые данные и их обработку в том числе с применением экономико-математического инструментария. Важно также отметить, что первые отсылки к графическим объектам делаются в тексте до их появления.

Актуальность исследования различных аспектов поведенческой экономики не вызывает сомнения, так как это определяет управления и государственными, и корпоративными, и личными финансами. При этом крайне важно обосновать конкретные закономерности, проблемы и пути их решения: потенциальную читательскую аудиторию интересует современный авторский взгляд к вопросам принятия управленческих решений с учётом особенностей поведенческой экономики.

Научная новизна в представленном на рецензировании материале частично присутствует. В частности, интерес представляют примеры неэффективной работы с поведенческими паттернами. При этом не осталось ясно, как именно была подготовлена данная таблица? Под ней указано, что составлено автором? Это авторская разработка или это материал из других источников? Аналогично и с рекомендациями по развитию корпоративного управления с учетом концепций поведенческих экономики и менеджмента.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным, но слово «можно» не принято использовать в научных работах. Структура статьи автором выстроена, позволяет раскрыть заявленную тему. Ознакомление с содержанием показало, что в тексте отсутствует аргументация приводимых тезисов, в том числе подкрепление суждений числовыми данными. Например, автор утверждает, что «Наиболее эффективные практики включают:

- процедуру конструктивного несогласия;
- метод крайних сценариев;
- регулярные «сессии сомнений» с привлечением внешних экспертов.»

На основании чего был сделан такой вывод? Какие ещё практики автор рассматривал? Как именно оценивалась эффективность каждой из практик? Каждый приводимый тезис должен быть обоснован.

Библиография. Библиографический список состоит из 20 наименований. Ценно, что автор при проведении исследования опирается и на зарубежные публикации. Однако практически не были использованы отечественные научные труды (таких обнаружено в списке источников только 3 из 20). При доработке статьи представляется важным уточнить содержание с учётом данного замечания.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, какой-либо научной дискуссии не обнаружено. При доработке следует устранить данное замечание. Особенно важно показать прирост научного знания с учётом полученных результатов и их сравнения с теми итогами исследований, что представлены в уже имеющихся научных публикациях, отражённых в библиографическом списке.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья подготовлена на актуальную тему. При условии доработки статьи по указанным в рецензии замечаниям статья будет востребована и у лиц, принимающих управленческие решения на государственном и корпоративном уровнях, а также в научном сообществе и учебных заведениях.

### **Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования является оценка влияния поведенческих факторов при принятии управленческих решений и разработка мер по снижению поведенческих искажений при принятии стратегических решений с учетом российской специфики в текущих экономических условиях.

Методология исследования состоит из таких методов как сопоставление, сравнение, анализ и рассуждения.

Актуальность темы исследования обусловлена неослабевающим интересом и многочисленным зарубежным исследованиям в сфере поведенческих финансов, теме, которая в российской научной литературе раскрыта пока не полностью. Также актуальность темы работы поддерживается стремительно меняющимися экономическими условиями, к которым в том числе относится не только волатильность индикаторов и изменчивость законодательной базы, но и внедрение инновационных технологий в работу компаний на всех уровнях.

Научная новизна заключается в попытке адаптации международного опыта оценки роли поведенческих искажений к российским условиям корпоративного управления с учетом текущих экономических условий.

Стиль, структура, содержание. Стиль работы выдержан как научный, что отвечает требованиям к подобного рода работам. Структура работы состоит из введения, обзора теоретической базы, сравнения методов, аналитической части и заключения.

Особенно интересным представляется структурированное представление примеров поведенческих искажений в управлении в зарубежных и отечественных компаниях, что подтвердило тезис о значительном влиянии когнитивных искажений на качество управленческих решений в современных корпорациях.

Таким образом, в ходе работы автору удалось провести анализ развития теоретических

концепций поведенческой экономики в контексте управленческих решений, а также выявить и систематизировать ключевые когнитивные искажения, оказывающие наибольшее влияние на стратегическое управление. Это позволило автору разработать типологию практических инструментов преодоления поведенческих искажений на основе сравнительного анализа международных и российских кейсов. Авторские рекомендации по развитию корпоративного управления с учетом концепций поведенческой экономики и менеджмента имеют высокую практическую значимость и научный интерес. Помимо прочего автором обозначены направления и перспективы будущих исследований в данной области.

Библиография состоит из списка трудов отечественных и зарубежных авторов переводных изданий, что подтверждает глубину исследования.

Апелляция к оппонентам. Хотелось бы увидеть больше практических рекомендаций автора по вопросам адаптации международного опыта к российскому, как и способам снижения влияния поведенческих искажений на стратегическое управление компанией. Однако, в целом, интерес читательской аудитории бесспорно будет высоким благодаря актуальности темы и полученным в ходе исследования выводам. Работа имеет как научную, так и практическую значимость. Данная статья отвечает всем требованиям, предъявляемым к научным статьям, публикуемым в рецензируемых изданиях, и может быть рекомендована к публикации.

Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Королева Л.П. Развитие налогового мониторинга в РФ: тенденции, проблемы и перспективы // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75306 EDN: CGCOQV URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75306](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75306)

## Развитие налогового мониторинга в РФ: тенденции, проблемы и перспективы

Королева Людмила Павловна

ORCID: 0000-0002-8375-8524

кандидат экономических наук

доцент; кафедра экономической безопасности и управления рисками; Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации

125167, Россия, г. Москва, Ленинградский пр-т, 49/2

✉ [korol.l@mail.ru](mailto:korol.l@mail.ru)



[Статья из рубрики "Финансы, денежно-кредитные отношения и инвестиции "](#)

### DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.75306

### EDN:

CGCOQV

### Дата направления статьи в редакцию:

23-07-2025

### Дата публикации:

30-07-2025

**Аннотация:** В статье исследуются прикладные аспекты применения и развития налогового мониторинга в РФ. Цель исследования: на основе комплексного анализа институциональных преобразований и имеющихся статистических данных определить тенденции, проблемы и перспективы развития налогового мониторинга в РФ. Особое внимание уделено оценке его востребованности среди крупнейших налогоплательщиков по показателям динамики количества и структуры участников мониторинга в разрезе отраслей, применяемых способов информационного взаимодействия, с учетом особенностей организации деятельности и структуры собственности, а также количества мотивированных мнений и урегулированной ими суммы налогов и сборов. Исследовано возможное влияние цифровой трансформации налогового мониторинга на состояние

систем внутреннего контроля и управления рисками в организациях, а также лучшие практики организации информационного взаимодействия и использования современных технологий. Исследование проведено с применением общенаучных методов, методов экономического анализа (вертикальный и горизонтальный) и статистики (средние, удельные показатели). Информационную основу исследования составили НК РФ и другие нормативно-правовые акты, отчетность ФНС России, крупных компаний – участников налогового мониторинга, результаты исследований зрелости систем внутреннего контроля и управления рисками, проведенных консалтинговыми компаниями. Сделаны выводы о невысокой доле крупнейших налогоплательщиков, перешедших на мониторинг, а также низкой его востребованности со стороны крупного частного бизнеса без государственного участия. Обоснованы тенденции в развитии налогового мониторинга за 2015–2025 гг.: повышение его доступности; развития риск-ориентированного подхода за счет усиления как преимуществ для добросовестных налогоплательщиков, так и контрольного функционала мониторинга; цифровизация деятельности по налоговому мониторингу как налоговых органов, так и налогоплательщиков. К проблемам, снижающим востребованность мониторинга у налогоплательщиков отнесены: высокая сложность и стоимость входа; сохранение ограниченной эффективности мотивированного мнения; ограниченная эффективность риск-ориентированного подхода. В результате исследования проектов налоговых органов выявлены перспективы его развития. Элементы научной новизны содержат обоснованные автором тенденции и перспективы развития НМ, а также предложения по решению выявленных проблем. Недостаточное внимание уделяется развитию инструментов совместного комплаенса, что является перспективным направлением исследований.

**Ключевые слова:**

налоговый мониторинг, мотивированное мнение, совместный налоговый комплаенс, крупнейший налогоплательщик, аналитическая витрина данных, информационное взаимодействие, налоговый риск, система внутреннего контроля, управление рисками, цифровой налоговый кодекс

**Введение**

Налоговый мониторинг уже 10 лет развивается в РФ как особая форма налогового контроля за деятельностью крупнейших налогоплательщиков. Однако сейчас очевидно, что его роль как для государства, так и для бизнеса может быть существенно выше. Со временем институт налогового мониторинга (НМ) стал позиционироваться еще и как форма расширенного информационного взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков. В последние годы все чаще его связывают с развитием экономики данных и цифровой трансформацией. Анализ накопленного опыта и тенденций развития НМ имеет высокую актуальность для его совершенствования. Осознание проблем и перспектив развития необходимо для повышения эффективности его применения.

Российские исследователи довольно много внимания уделяют характеристике общеизвестных принципов, преимуществ НМ, требований к налогоплательщикам при переходе на НМ, делая при этом выводы о его высокой роли в обеспечении экономической безопасности как инструмента повышения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности и укрепления налоговой дисциплины [\[1-2\]](#), о необходимости

внедрения информационных технологий и искусственного интеллекта (ИИ) [3], о развитии риск-ориентированного подхода [4]. Преимущества, положительные и отрицательные аспекты применения НМ рассматриваются как в целом для потенциальных участников [5], так и на примере отдельных предприятий [6-7]. Ряд исследований концентрируют внимание на вопросах правоприменения [8]. Так, С.Г. Пепеляев обращает внимание на снижение уровня нормативного регулирования, задваивание форм налогового контроля, непроработанные согласительные процедуры [9]. А.В. Демин, А.Ю. Молина обосновывают необходимость заключения участниками НМ на досудебной стадии соглашения по фактическим обстоятельствам в ситуации несогласия с мотивированным мнением налогового органа [10]. Н.С. Коваленко, Е.М. Леонов предлагают поправки в НК РФ в части полномочий налоговых органов по проведению проверок, начислению пеней и штрафов [11]. Агамагомедова С.А., Кобзарь-Фролова М.Н. делают вывод о близости НМ к государственным услугам в связи с добровольностью применения [12].

В зарубежной литературе чаще всего используются термины «Cooperative Compliance» (совместный комплаенс) или «Horizontal Monitoring» (горизонтальный мониторинг). Горизонтальный мониторинг рассматривается в рамках концепции добровольного соблюдения налогового законодательства. Делается вывод, что голландская модель горизонтального мониторинга создает обязательства более взаимного характера между налоговыми органами и налогоплательщиками, чем модели совместного комплаенса ОЭСР [13]. Участники горизонтального мониторинга, как сотрудники налогоплательщиков, так и налоговые инспектора, положительно оценивают его результаты [14]. Участие в мониторинге может быть выгодно крупным организациям с точки зрения получения большей определённости в отношении их налогового статуса, а налоговые органы могут извлечь выгоду из большей прозрачности организации [15]. Компании, использующие горизонтальный мониторинг, отмечают существенное повышение налоговой определённости, что связано со значительным относительным снижением налоговых рисков и затрат на соблюдение налогового законодательства [16]. Так же, как и в России, применение горизонтального мониторинга сопряжено с рядом правовых проблем [17]. Нестабильность и непредсказуемость налогового законодательства являются основными препятствиями для повышения его востребованности [18]. Потребность крупных организаций в определённости в сфере налогообложения стимулирует их совершенствовать систему внутреннего налогового контроля [19].

Цель данного исследования: на основе комплексного анализа институциональных преобразований и имеющихся статистических данных определить тенденции, проблемы и перспективы развития налогового мониторинга в РФ. Объект исследования – институциональные преобразования, методы и инструменты НМ. Предмет исследования – прикладные аспекты применения и развития НМ в РФ. Элементы научной новизны содержат обоснованные автором тенденции и перспективы развития НМ, а также предложения по решению выявленных проблем.

Исследование проведено с применением общенаучных методов (индукция, дедукция, сравнение, синтез, анализ), а также методов экономического анализа. Информационную основу исследования составили НК РФ и другие нормативно-правовые акты законодательства о налогах и сборах, данные ФНС России, отчетность крупных компаний – участников НМ, а также тексты докладов сотрудников ФНС России, размещённые в открытом доступе. Проведен анализ данных, характеризующих результативность и



востребованность НМ за 2020-2025 гг.

### Результаты исследования

Налоговый мониторинг вводился в 2015 г. как особая форма налогового администрирования крупнейших налогоплательщиков. За десятилетие его применения число участников возросло с 7 организаций в 2016 г. до 737 – в 2025 г. (таблица 1).

**Таблица 1 – Динамика показателей проведения налогового мониторинга**

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Количество участников НМ, ед.	95	209	339	445	568
Темп роста количества участников НМ, %	216	220	162	131	128
Количество крупнейших налогоплательщиков (КНП), ед.	3272	3245	3170	3133	3 303
Доля участников НМ в числе КНП, %	2,9	6,4	10,7	14,2	17,2
Количество выездных налоговых проверок КНП, ед.	163	102	138	63	75
Количество мотивированных мнений всего, ед.	83	131	189	33	85
- на одного участника НМ, ед.	0,87	0,63	0,56	0,07	0,15
Урегулированная сумма налогов, млн рублей	н.д.	173000	283000	1 016	31925
Средняя урегулированная сумма налогов на одно мотивированное мнение, млн рублей	-	1320,6	1497,4	30,8	375,6

Источник: составлено автором на основе данных официального сайта ФНС России. Ежегодные отчеты об итогах работы ФНС России. Режим доступа: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/effectiveness/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/)

Данные таблицы 1 свидетельствуют о тенденции роста как числа участников НМ, так и их доли по отношению к количеству крупнейших налогоплательщиков (КНП). Темпы роста количества участников НМ сокращаются, но все еще соответствуют целевому значению 20%, закреплённому в Концепции развития и функционирования в РФ налогового мониторинга (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 21.02.2020 N 381-р). При этом явно просматривается тенденция снижения количества выездных налоговых проверок в отношении КНП. Динамика количества мотивированных мнений разнонаправленная. Она зависит, прежде всего, от числа и состава участников.

Особенно показательны данные за 2022 г. Количество КНП сократилось в связи с уходом из страны иностранных компаний, проведением реструктуризации бизнеса – разделения на зарубежные и российские активы. Ряд КНП в 2022 г. были вынуждены досрочно прекратить применение НМ, что явилось одной из причин роста числа выездных налоговых проверок, а также количества мотивированных мнений. В их числе компании с иностранным участием, попавшие под санкции; компании, сменившие юрисдикцию или собственников; международные компании, свернувшие деятельность в России; компании, добровольно отказавшиеся от мониторинга. В 2022 г. посредством мотивированных мнений была урегулирована максимальная за анализируемый период как общая, так и удельная сумма налогов. После событий 2022 г. логично и сокращение

числа мотивированных мнений и урегулированной суммы налогов в 2023 г. Большая часть мотивированных мнений инициируется самими налогоплательщиками. Налогоплательщики, находящиеся под мониторингом ни один год, уже имеют согласованные с налоговым органом позиции по своей основной деятельности. Это объясняет снижение удельного количества мотивированных мнений на одного участника НМ.

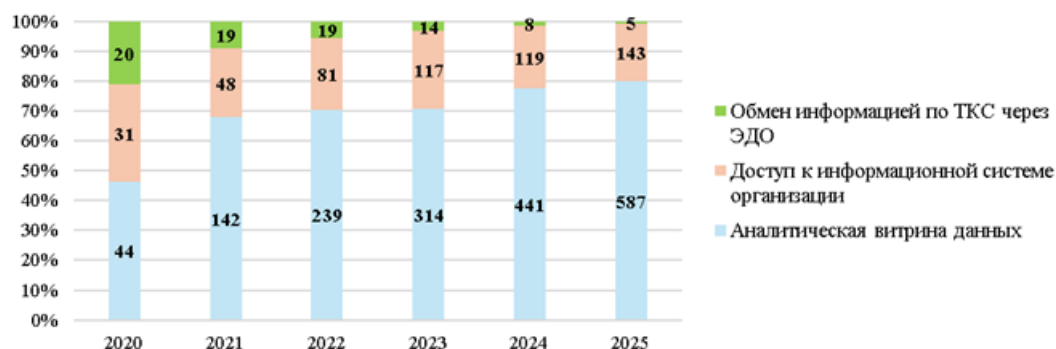
В 2025 г. на НМ находятся 737 компаний (по данным аналитического портала ФНС России. Налоговые индикаторы. Режим доступа: <https://analytic.nalog.gov.ru/>). Если количество КНП сохранится примерно на уровне 2024 г. доля участников НМ в их числе составит всего 22%., при чем с учетом и средних по масштабу деятельности предприятий, соответствующих пониженным с 2025 г. критериям входа, а также участников, которым разрешено переходить на НМ без соблюдения критериев. Таким образом, примерно одна пятая часть КНП в стране находится на НМ. За 10 лет существования данного института, по нашему мнению, эта доля невысока.

Участники НМ из 23 различных отраслей экономики: по данным 2025 г. из нефтяной (111) и газовой (106) промышленности, энергетики (68), торговли непродовольственными товарами (58), машиностроения и судостроения (54), сферы транспорта и логистики (40), пищевой (38) и химической (33) промышленности. Участниками НМ являются крупнейшие банки (17) и другие организации сферы финансов и управления (27). То есть доля участников из перерабатывающей промышленности невысока, что отчасти объясняется отраслевой структурой крупнейших налогоплательщиков, среди которых также преобладают предприятия сырьевой промышленности и торговли.

По данным 2025 г. в числе участников НМ представители 140 холдингов, в том числе 59 головных организаций. 619 из 735 участников НМ являются участниками данных холдингов. Самые крупные холдинги: Газпром, Росатом, Роснефть, Лукойл, ОСК, Новатэк, Газпромнефть, Еврохим, Ростелеком. Среди них только Лукойл, Новатэк и Еврохим – частные компании без государственного участия. В остальных доля государства в структуре собственности составляет 40–100%. Это позволяет налоговым органам перейти от контроля на уровне отдельной компании к контролю на уровне группы компаний [4].

Платежи организаций – участников НМ составляют 38% налоговых поступлений в федеральный бюджет, 18% – в бюджеты субъектов РФ (по данным образовательного портала Налоговый мониторинг. Крашенинникова М. Важные шаги к налоговому мониторингу. Режим доступа: <https://налоговыймониторинг.рф/baza-znaniy/presentations/16474/>). Для сравнения в 2024 г. доля поступлений в федеральный бюджет от КНП составляла 61 % (по данным ФНС России. Итоги деятельности ФНС России за 2024 г. Москва, 2025 г. Режим доступа: [https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/effectiveness/ar2024.pdf](https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf)), то есть участники НМ обеспечивают более половины данных поступлений.

Одним из преимуществ института НМ является возможность прямого информационного взаимодействия между налоговыми органами и налогоплательщиками. При этом налогоплательщики самостоятельно выбирают способ организации такого взаимодействия (рисунок 1).



Источник: составлено автором на основе данных образовательного портала Налоговый мониторинг.

Режим

доступа:

file:///C:/Users/79053/Downloads/Конференция%20НМ\_22.05.2025.pdf.

Рисунок 1 – Количество участников налогового мониторинга, использующих разные способы взаимодействия с налоговыми органами, ед.

Как показывают данные, представленные на рисунке 1, доля участников НМ, выбравших аналитическую витрину данных, выросла с 46% в 2020 г. до 80% в 2025 г., а доля участников НМ, предоставивших доступ к информационной системе, снизилась соответственно с 33% до 19%. При этом в 2025 г. уже 66% участников НМ интегрировали свои информационные системы с АИС «Налог-3» (по данным ФНС России. ФНС России. 737 плательщиков перешли на НМ с 2025 г. Режим доступа: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/16130160/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16130160/)). С 2026 г. отменяется возможность использовать телекоммуникационные каналы связи (ТКС). Таким образом, НМ все больше становится формой информационного взаимодействия с налогоплательщиками, интегрированной в их информационные системы. Он не просто позволяет сокращать объем истребуемых налоговым органом документов, а способствует гармонизации и стандартизации информационных систем налоговых органов и налогоплательщиков. Однако, вместе с тем растут административные расходы налогоплательщиков на разработку витрин аналитических данных, доработку имеющихся информационных систем и их интеграцию с АИС «Налог 3».

Рассмотрим опыт по организации информационного взаимодействия с налоговыми органами ПАО Сбер, являющегося не только крупнейшим налогоплательщиком с суммой уплаченных налогов и сборов в 2024 г. более 500 млрд руб., но и признанным лидером внедрения современных технологий и ИИ, в том числе в налоговую функцию. Банк присоединился к НМ с 1 января 2020г. В 2024 году «Платформа налогового мониторинга от Сбера» вошла в Единый реестр российского программного обеспечения, став первым продуктом с ИИ в этом сегменте. Сотрудниками банка проведена большая работа в рамках трех ключевых этапов.

#### 1. Совершенствование налоговой функции:

- выделение налогового учета в отдельную автоматизированную функцию;
- создание необходимых баз данных и единого хранилища для всех задействованных подразделений;
- создание витрин данных, механизмов управления ими, правил и графика поставки данных в автоматизированные системы;
- интеграция налоговой и других бизнес-систем, задействованных при формировании

налоговых баз, расчета налогов, первичных документов и налоговых документов для клиентов;

- создание автоматизированных систем формирования налоговой отчетности;
- интеграция налоговой системы с системой электронного документооборота;
- создание аналитической платформы НМ, ее интеграция со всеми действующими автоматизированными системами.

## 2. Интеграция информационной системы компании с АИС «Налог 3»:

- внедрение сервисов работы с документами: синхронизация классификаций документов, адаптация с ЭДО;
- внедрение сервисов работы с данными: переход на интеграционную модель обработки и факторного анализа данных;
- внедрение сервисов работы с рисками: совершенствование СВК, унификация и автоматизация этапов управления рисками и контролей;
- внедрение цифрового налогового кодекса: совершенствование модели налогового учета и внедрение тотального автоматизированного контроля за формированием налоговых баз.

## 3. Совершенствование технологий и их кадрового сопровождения:

- трансформация сотрудников в T-shaped специалистов по налогообложению со знаниями ИТ, дата инжиниринга и архитектуры;
- внедрение ИИ для отдельных функций налогового контроля, анализа и оценки налоговых рисков;
- переход на радикальное использование ИИ, позволяющего полностью автономно проводить налоговый контроль, анализировать данные, выявлять аномалии, идентифицировать и оценивать риски, под контролем налоговых специалистов, выполняющих роль архитекторов ИИ (по данным образовательного портала Налоговый мониторинг. Радаев А. Золотой ИТ – стандарт налогового контроля: прямая интеграция ИТ – систем налогоплательщиков и ФНС России. Режим доступа: <file:///C:/Users/79053/Downloads/Cбер.pdf>).

Даже краткая характеристика проведенной работы в рамках выделенных этапов позволяет судить о масштабности проекта, большом объеме необходимых финансовых ресурсов (размер которых не раскрывается), а также профессиональных кадрах. Крупнейшие участники НМ демонстрируют успешный опыт интеграции своих систем с АИС «Налог 3», а также внедрения технологий ИИ [\[20\]](#). Однако, не каждый налогоплательщик может себе позволить самостоятельно разработать даже менее масштабную витрину данных [\[21\]](#). Многие прибегают к услугам консалтинговых и ИТ компаний, которые предлагают свои решения для автоматизации СВК и УР (система внутреннего контроля для целей налогового мониторинга «Risk & Process Control Platform» (ООО «Кэпт Налоги и Консультирование»), Модуль управления рисками 1С: Управление холдингом и др.), а также решения для интеграции информационных систем налогоплательщика с АИС «Налог 3» («ГНИВЦ: Налоговый мониторинг», VK Tax Compliance (компания VK Tech) и др.).

Кроме организации информационного взаимодействия, участникам НМ необходимо доработать свою систему внутреннего контроля и управления рисками (СВК и УР) дополнительными блоками в соответствии с требованиями налоговых органов. Как показывают исследования консалтинговых компаний уровень зрелости СВК налогоплательщиков часто не соответствует требуемому для входа в НМ. Исследование, проведенное в 2023 г. компанией ДРТ с участием 35 организаций из 10 отраслей, показало, что только у половины из них действует самостоятельное подразделение внутреннего контроля. В остальных организациях функции возлагаются на бухгалтерию, отдел внутреннего аудита (в нарушении принципа разделения линий защиты), управления рискам или финансовый отдел. Зрелость СВК 46% респондентов оценили на уровне контролируемый, 39% – управляемый. Максимально возможный уровень зрелости СВК – совершенствуемый – не имел ни один респондент, хотя 28 из них участвовали или планировали участвовать в НМ (по данным официального сайта ДРТ - Деловые решения и технологии. Система внутреннего контроля для НМ — 2023. Текущий уровень развития, перспективы автоматизации и другие тенденции. Режим доступа: <https://insights.delret.ru/research/sistema-vnutrennego-kontrolya-dlya-nalogovogo-monitoringa>). Из этого можно сделать вывод, что задача совершенствования СВК, которая подкрепляется планом соответствующих мероприятий при входе в НМ, довольно сложная. Нередко при этом налогоплательщики пользуются услугами консалтинговых компаний, что увеличивает их затраты в связи с переходом на НМ.

Еще сложнее ситуация обстоит с управлением рисками. Как показало исследование ДРТ в 2025 г. из 82 нефинансовых компаний-респондентов отдельное подразделение по управлению рискам выделено только в 49% компаний. К ключевым факторам, препятствующим эффективному управлению рисками, они отнесли:

- недостаточную зрелость управленческих процессов и культуры управления в организации;
- недостаточную вовлеченность сотрудников в вопросы управления рисками / ответственность и самостоятельность владельцев рисков;
- нехватку финансовых и / или трудовых ресурсов для проведения необходимых процедур по управлению рисками в полном объеме.

Компании, не имеющие СУР, в качестве причины называли непонимание со стороны высшего руководства, Совета директоров ценности и практической применимости управления рисками для организации. При этом первопричиной создания функции управления рисками были названы требования законодательства [по данным официального сайта ДРТ - Деловые решения и технологии. Исследование уровня зрелости риск-менеджмента в нефинансовых организациях России в 2025 году. Режим доступа: <https://insights.delret.ru/research/issledovanie-urovnya-zrelosti-risk-menedzhmenta-2025>].

Из этого можно сделать несколько выводов. Во-первых, факт отсутствия в компаниях действующих функций СВК и УР является одной из причин их отказа от участия в НМ, даже если они не осуществляют агрессивное налоговое планирование. Слишком сложно и дорого обходится их внедрение с привлечением консалтинговых компаний при отсутствии ценности в глазах собственников. Во-вторых, требование наличия СВК и УР при применении НМ побуждает компании, переходящие на НМ, внедрять или совершенствовать данные функции, способствуя улучшению организации систем корпоративного управления в целом в соответствии с общепризнанными требованиями

международных стандартов. Однако, если компания не имеет полноценной СУР, высока вероятность смещения акцента только на сферу налогообложения, что снижает ее ценность для собственников.

### **Обсуждение результатов исследования**

В настоящее время институт налогового мониторинга, введенный в 2014 г. в НК РФ и заработавший с 1 января 2015 г., претерпел существенные изменения. Растущее количество участников НМ обусловлено рядом причин. Прежде всего, была повышена его доступность для налогоплательщиков. В частности, значительно сокращены пороговые значения показателей доходов и чистых активов (с 3 млрд до 800 млн рублей), суммы уплаченных налогов (с 300 млн до 80 млн рублей), соответствие которым позволяет налогоплательщикам перейти на данную форму контроля. Расширен перечень налогов, суммы которых учитываются при расчете критериев, включая уплачиваемые в качестве налогового агента. Теперь в расчет принимаются НДС, акцизы, налог на прибыль организаций, НДПИ, НДФЛ, страховые взносы. Для бывших участников консолидированных групп, взаимозависимых организаций установлены суммовые критерии в целом по группе. Продлен срок представления в налоговый орган заявления о проведении НМ (с 1 июля до 1 сентября). Сокращены сроки проверки деклараций. Мотивированное мнение теперь может быть составлено в течение всего периода проведения НМ (ранее – не позднее чем за 3 месяца до его окончания). Введено автоматическое продление НМ для его участников, не подавших заявление об отказе до 1 декабря текущего года.

Кроме того, право применять НМ стало вводиться как преференциальная мера для поддержки налогоплательщиков. Ряд организаций получили возможность перейти на НМ без учета суммовых критериев в рамках применения особых преференциальных режимов налогообложения: резиденты особой экономической зоны и территорий опережающего развития, свободного порта Владивосток, Арктической зоны РФ, участники промышленных кластеров. Ряд организаций попали в данный перечень как имеющие низкие налоговые риски: организации, являющиеся операторами лотерей (в их деятельности ФНС России является контрольно-надзорным органом в рамках системы противодействия отмыванию денег, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения); государственные и муниципальные учреждения. Участники НМ получили право на ускоренный заявительный порядок возмещения НДС и акцизов. При выполнении мотивированного мнения на них не накладываются пени и штрафы.

Двойное влияние на интерес к НМ со стороны налогоплательщиков оказало развитие и использование его контрольного потенциала. С одной стороны, с 2022 г. впервые введен обязательный порядок применения НМ, что способствовало росту числа участников. Так, налогоплательщики, заключившие Соглашение о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК) после 28.06.2022 г. (дата введения в действие), взяли обязательство в течение трех лет со дня его заключения перейти на НМ. В отношении них расширен предмет мониторинга: не только правильность, полнота и своевременность уплаты налогов и сборов, но и проверка фактических затрат, по которым предоставляется государственная поддержка. При этом налоговый орган уведомляет органы исполнительной власти – участника соглашения о начале и досрочном прекращении применения НМ. В 2025 г. портфель СЗПК включал 82 проекта на сумму 4,4 трлн рублей (по данным Министерства экономического развития РФ. СЗПК. Режим доступа:

[https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya\\_deyatelnost/investklimat/s](https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/investklimat/s)

oglashenie\_o\_zashchite\_i\_pooshchrenii\_kapitalovlozheniy/)). По данным ФНС России 21 организация, заключившая СЗПК, уже применяет НМ, 18 организаций – обязаны перейти с 1 января 2026 г. (по данным образовательного портала Налоговый мониторинг. Крашенинникова М. Важные шаги к налоговому мониторингу. Режим доступа: <https://налоговыймониторинг.рф/baza-znaniy/presentations/16474/>).

С другой стороны, привлекающее налогоплательщиков освобождение от налоговых проверок было несколько ограничено. В исключительных случаях налоговые органы получили право проведения выездных налоговых проверок (при подаче уточненных деклараций с уменьшением суммы налога за период проведения НМ, при невыполнении мотивированного мнения). С 2025 г. расширены полномочия доступа ФНС России к информации о банковских счетах и операциях налогоплательщиков, в отношении которых осуществляется НМ, а также их контрагентов. Налоговые органы получили право запросить у Банка России (как оператора платформы цифрового рубля) и коммерческих банков сведения о бенефициарах, выгодоприобретателях, представителях и копии документов (статья 86 НК РФ), не проводя налоговые проверки. При проведении мониторинга налоговые органы также могут привлекать специалистов, экспертов, свидетелей, истребовать документы, проводить осмотр помещений. Эти меры необходимы в соответствии с риск-ориентированным подходом для воздействия на налогоплательщиков при проведении ими действий, сопряженных с областями высоких налоговых рисков (завышение убытков, расходов и пр.). Однако они снижают интерес налогоплательщиков к НМ.

Таким образом, развитие НМ осуществляется в рамках общего тренда усиления риск-ориентированного подхода к налоговому контролю. Однако, он имеет свою специфику. Право добровольного использования данной формы контроля привлекает по понятным причинам априори добросовестных налогоплательщиков. Налогоплательщики, осознанно реализующие стратегии агрессивной налоговой оптимизации и размывания налоговой базы, не заинтересованы в допуске налоговых органов к своим системам учета. Поэтому риск-ориентированный подход реализуется не путем отбора налогоплательщиков с высокими рисками уклонения от уплаты налогов, а только путем концентрации внимания и ресурсов налоговых органов на операциях участников НМ, которые сопряжены с повышенными налоговыми рисками. Безусловно это позволяет превентивно реагировать и уже на этапе планирования сделок предупреждать возникновение спорных ситуаций, а, следовательно, и количество судебных разбирательств, но возможностей использования всего потенциала риск-ориентированного подхода в рамках НМ нет. На наш взгляд, в долгосрочной перспективе возможно расширение круга налогоплательщиков, применяющих НМ в обязательном порядке. Особенно это необходимо в отраслях, характеризующихся высоким уровнем теневизации и уклонения от уплаты налогов, например, строительство и девелопмент, которые в настоящее время практически не охвачены НМ. Для повышения прозрачности бюджетной сферы на НМ в обязательном порядке могут быть переведены коммерческие организации, получающие из бюджета крупные суммы денежных средств, в том числе в качестве налоговых льгот и преференций.

Преимуществом НМ является возможность получения мотивированного мнения, чтобы избежать нарушений законодательства о налогах и сборах, а также отсутствие штрафов при его соблюдении. Это позволяет рассчитывать на материальную выгоду от применения НМ. Необходимость дополнительных расходов на организацию и поддержание информационного взаимодействия с налоговыми органами, на совершенствование СВК и УР, а также привлечение консалтинговых компаний для этого,

может свети ее к нулю. Переход на НМ не позволяет отказаться от услуг консалтинговых компаний, о чем явно свидетельствует ассортимент предлагаемых ими услуг, например, по подготовке запроса на мотивированное мнение, интеграцию информационной системы компании с АИС «Налог 3» и др. К примеру, расходы ПАО Сбер в 2024 г. на консультационные услуги в области налогообложения составили 24,9 млн рублей (Годовой отчет ПАО Сбер за 2024 г. стр. 190. Режим доступа: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf)), хотя банк с 2020 г. является участником НМ.

Организация может запросить мотивированное мнение как по совершенной, так и по планируемой сделке, но в нем будет только подтверждение или не подтверждение соответствия позиции налогоплательщика, которая обязательно должна быть описана в запросе, действующему законодательству о налогах и сборах. Вопрос, задаваемый налогоплательщиком, должен касаться применения закона к конкретной сделке и неясностей в отношении правильности исчисления уплаты налогов с указанием возможных вариантов их разрешения. Сам процесс составления запроса многоэтапный. Проект запроса с приложенными документами согласовывается в инспекции, в рамках рабочей встречи обсуждается позиция налогоплательщика, инспектор дает рекомендации по уточнению запроса и составу документов. То есть получить консультационную услугу с альтернативными вариантами совершения сделки и расчётом налогов по ним в рамках мотивированного мнения невозможно. Это инструмент одобрения налоговыми органами сделок налогоплательщика, что в силу трудоемкости его получения является довольно спорным преимуществом. Далеко не все налогоплательщики хотят его использовать, и налоговые органы редко пользуются данным инструментом, называя его исключительным [22]. Это объясняет невысокую востребованность мотивированных мнений и снижение их количества на одного участника НМ. Необходимо автоматизировать процесс разработки и согласования мотивированного мнения по запросу организаций, а также расширить его потенциал за счет оказания налоговыми органами консультационных услуг в случае, если ими будут выявлены более эффективные альтернативные варианты рассматриваемых сделок. Для налогоплательщиков была бы полезна база мотивированных мнений хотя бы с открытым доступом для участников НМ. Однако, для размещения в открытом доступе мотивированных мнений, составленных по запросу организаций, необходимо предусмотреть получение разрешения от самого налогоплательщика.

Существенным результатом развития НМ, на наш взгляд, является повышение внимания как налоговых органов, так и налогоплательщиков к внедрению современных информационных систем налогового учета, современных технологий анализа данных, а также систем внутреннего контроля и управления налоговыми рисками. Жесткое регулирование способов, форм и форматов документов, используемых при информационном взаимодействии и организации СВК и УР (Приказ ФНС России от 11.05.2021 N ЕД-7-23/476@ «Об утверждении форм и форматов документов, используемых при проведении налогового мониторинга, и требований к ним»), способствует не только совершенствованию, но и унификации и стандартизации этих функций налогоплательщиков. Требования налоговых органов обязывают компании модернизировать применяемые технологии в соответствии с приоритетами не только Концепции развития налогового мониторинга, но и Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», в ракурсе которого реализуются ряд проектов, направленных на развитие технологий, используемых при проведении НМ (таблица 2).



**Таблица 2 – Краткая характеристика проектов налоговых органов по развитию налогового мониторинга**

Проблема	Решение	Результат к концу 2026 г.
Высокие административные расходы: большой объем запрашиваемых документов, большое количество встречных проверок и администрирующих налоговых органов.	Централизация проведения мероприятий налогового контроля по принципу «одного окна» при применении НМ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- истребование документов у плательщика через один налоговый орган;</li> <li>- переход плательщиков на автоматическую систему обработки требования и подготовки ответа;</li> <li>- единое информационное пространство в «АИС «Налог-3» для межрегиональных инспекций и территориальных налоговых органов.</li> </ul>
Существующая технология файлового обмена не обеспечивает онлайн взаимодействия: отсутствуют единые правила подключения налогового органа к системам плательщиков, единые требования к интерфейсу систем налогоплательщиков.	Развитие интеграционной платформы, сервисов и рабочего кабинета участника НМ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переход на прямой канал взаимодействия с неограниченным объемом передачи данных;</li> <li>- высокий уровень информационной безопасности и использование единых СКЗИ;</li> <li>- использование API вместо файлового обмена;</li> <li>- инспектор работает с системой плательщика, не выходя из АИС «Налог-3»;</li> <li>- автоматический контроль доступности системы плательщика;</li> <li>- взаимодействие на системном уровне без участия человека.</li> </ul>
Сложная методология налогового учета затрудняет проведение налогового контроля по налогу на прибыль.	Разработка цифрового налогового кодекса: создание цифровой модели проверки и автоматическое согласование налоговой базы по налогу на прибыль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание единой цифровой методологической модели:</li> <li>• контроли в разрезе операций и статей НК РФ, виды документов для проверки правильности контролей</li> <li>• унифицированные регистры для выполнения контролей;</li> <li>- запуск системы автоконтролей:</li> <li>• машинные алгоритмы для контролей и расчетов показателей;</li> <li>• ранжирования операций с высоким уровнем риска и приоритезация работы инспектора.</li> </ul>

Источник: составлен автором по данным образовательного портала Налоговый мониторинг. Крашенинникова М. "Развитие новых форм взаимодействия с бизнесом". Режим доступа: <https://налоговыймониторинг.пф/база-знаний/presentations/13427/>

Данные таблицы 2 свидетельствуют о понимании налоговыми органами факторов, ограничивающих востребованность НМ, и активной работе по их нейтрализации. Так, в ближайшей перспективе продолжится развитие функционала рабочего места участника НМ на базе «АИС Налог 3» как единого информационного поля взаимодействия налогового органа и налогоплательщика. Кроме общих разделов информационного характера, он содержит разделы информационного взаимодействия с налоговыми органами; результаты НМ (рейтинг пакета документов, переданных вместе с заявлением о проведении НМ, оценку эффективности проведения НМ); доступ к сервисам НМ.

На базе рабочего кабинета мы предлагаем реализовать методику оценки деятельности налогоплательщика в рамках НМ, по примеру аналогичного опыта Росфинмониторинга. Оценка может проводиться по следующим критериям: организация информационного взаимодействия, организация внутреннего контроля и управления рисками, получение и исполнение мотивированного мнения, проведение дополнительных мер налогового контроля в отношении налогоплательщика, самообучение сотрудников, добровольное сотрудничество (участие в рабочих группах и т.п.), уровень налоговых рисков, основания для досрочного прекращения НМ, интегральная оценка эффективности проведения НМ. По каждому критерию налогоплательщик должен получать полную информацию об основаниях оценки и рекомендации по ее повышению. Применение приема «светофора» при визуализации результатов оценки повысит наглядность и понимание результатов налогоплательщиком.

С 2023 г. публикуются на портале ФНС России и вводятся в эксплуатацию многочисленные сервисы НМ. В рамках Цифрового налогового кодекса разрабатываются справочники по НМ и сервисы по регистрам. Налогоплательщики, применяющие мониторинг, обязаны отслеживать и внедрять данные новации ФНС России. В частности, необходимо: проверять наличие в действующих АИС показателей и аналитик, вводимых в новых формах регистров и документов; адаптировать действующий процесс налогового учета для целей формирования отсутствующих показателей и аналитик; автоматизировать формирование новых регистров. Использование сервисов вызывает много вопросов у налогоплательщиков. Проблемы создают многочисленные доработки сервисов в процессе эксплуатации [23]. Если к установленной дате налогоплательщиком не будет обеспечена корректная работа сервисов, налоговый орган может на основании несоблюдения регламента информационного взаимодействия принять решение о досрочном прекращении НМ (п. 1 ст. 105.28 НК РФ). В связи с этим существует некоторая юридическая неопределенность. Как отмечает С.Г. Пепеляев «электронный сервис – способ представления налоговой отчетности, но утверждается не приказом ФНС России, а простой публикацией на сайте Службы... Понятие «цифровой налоговый кодекс» уводит в мир параллельной регуляторной реальности» [9].

Особую полезность для налогоплательщиков представляют наработки в области СУР. ФНС России разрабатывает Справочник рисков (СРИСК) и Справочник контролей (СКОНТ), которые позволяют автоматизировать и стандартизировать представляемую организациями информацию о рисках и контролях при раскрытии данных в целях НМ. СРИСК планируется пополнять в процессе применения на основе информации о мотивированных мнениях и уведомлениях о наличии оснований для их составления;

уточненных налоговых декларациях; выездных налоговых проверках; требованиях (ст.105.29 НК РФ) и иных источниках риска, полученных в ходе НМ. Актуальную версию СРИСК участники НМ будут получать по запросу в рамках соответствующего электронного сервиса. Из требований ФНС России к организации СВК (Приказ ФНС России от 25.05.2021 N ЕД-7-23/518@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля»), можно узнать формы документов, рекомендованные для раскрытия информации о рисках; области риска (занижение / завышение доходов/расходов, завышение убытков и вычетов, занижение налоговой базы, неправомерное применение льгот, неправильное определение суммы налогов, неправильное применение налоговой ставки, неправильное заполнение или непредставление налоговой декларации, прочих документов, неуплата налогов, несоблюдение установленных сроков уплаты), а также направления выявления риска по видам деятельности организации и по ведению учета и формированию отчетности. Порядок ведения СРИСК содержит формы таблиц, в которых он будет представлен (Приказ ФНС России от 27.06.2024 N ЕД-7-23/497@ «Об утверждении Порядка ведения справочника рисков в целях налогового мониторинга»). По каждому риску будут указываться соответствующие статьи НК РФ; документы, используемые для формирования и разъяснения позиции налогового органа; рекомендуемые контроли. Итоговая таблица «Реестр рисков» будет содержать наименование риска и описание бизнес ситуации, к которой он применим.

Однако, полные перечни налоговых рисков и контролей будут представлены только в соответствующих справочниках, недоступных для налогоплательщиков, не применяющих НМ. Перечень налоговых рисков (не критериев их оценки) и контролей, а также информации других справочников в открытом доступе не составляют интереса для недобросовестных налогоплательщиков. Размещение справочников НМ в открытом доступе способствовало бы унификации подходов к управлению налоговыми рисками в организациях, которые только планируют переход на НМ.

Исследованный опыт ПАО Сбер по цифровой трансформации налоговой функции и разработке платформы налогового мониторинга демонстрирует высокий уровень сложности необходимых работ для организации информационного взаимодействия с налоговыми органами и интеграции систем налогоплательщиков с АИС «Налог 3» при переходе на НМ. В связи с этим по каждому из обозначенных выше этапов, на наш взгляд, необходимы типовые методические рекомендации для компаний, осуществляющих подготовку к применению НМ, учитывающие масштаб деятельности и отраслевую специфику. На данный момент разработана и рекомендована к использованию только Инструкция по подключению ИС НП к АИС «Налог-3». Разработка таковых может осуществляться в рамках проводимых ФНС России экспериментов с привлечением крупнейших представителей отраслей уже являющихся участниками НМ. Так, например, созданная в 2024 г. рабочая группа по пилотному проекту «Применение искусственного интеллекта в налоговом мониторинге» может разработать рекомендации по совершенствованию технологий ИИ и их кадрового сопровождения.

Хорошей практикой обмена опытом и объединения усилий налогоплательщиков и налоговых органов является создание рабочей группы для новых участников НМ в рамках Пилотного проекта по интеграции с АИС «Налог-3». Новые участники получают возможность параллельно развивать внутренние системы с системами ФНС, и тем самым готовиться к переходу на прямое взаимодействие; участвовать в обсуждении технических вопросов и проектов нормативно-правовых актов. В перспективе с этой

целью возможно создание «песочниц» для новых участников, в рамках которых они смогут обмениваться опытом и получать консультационную поддержку от специалистов ФНС России.

НМ планируется трансформировать в цифровую платформу, соединенную с информационными системами компаний, популярными цифровыми сервисами и другими онлайн-платформами [\[24\]](#). В связи с этим ставятся довольно амбициозные задачи. В частности, большое количество участников холдинговых структур позволяет налоговым органам разрабатывать цифровой профиль холдинга. Цифровой профиль холдинга будет включать не просто реестры входящих в него организаций, но и взаимосвязи между ними, роль в производственных и логистических цепочках, сведения о сырьевых, товарных и денежных потоках, финансово-экономические показатели их деятельности. Его наличие повысит понимание специфики деятельности организации и вероятность выявления аномалий. Он войдет в цифровой профиль отрасли, вместе с прочей отраслевой налоговой статистикой и оценкой налоговой нагрузки. В 2025 г. началось формирование рабочей группы «Создание цифрового профиля отрасли и цифрового профиля группы компаний (холдинга)» с участием налогоплательщиков на добровольной основе. Разрабатываются сервисы для формирования цифрового профиля группы компаний [\[25\]](#).

Повышение уровня цифровизации и накопление данных на единой цифровой платформе не только о налогоплательщике, но и о состоянии экономики, отрасли, ее сырьевой базе, оказываемых мерах господдержки, уровне импортозамещения, инвестиционной привлекательности и др., позволит развивать факторный анализ и моделирование налоговой базы по ключевым налогам (НДПИ, НДД), оценивать влияние мер государственной поддержки на налоговую нагрузку и поступления в бюджет, и будет способствовать повышению качества прогнозирования будущих налоговых поступлений. Таким образом, развитие НМ будет закладывать основу формирования Единой цифровой платформы экономического мониторинга организаций, объединяющей структурированные информационные ресурсы различных министерств и ведомств, цифровые профили организаций, отраслей, органов власти в едином пространстве с централизованными решениями хранения и анализа больших данных и использованием перспективных технологий и ИИ.

### **Заключение**

Проведенный анализ показал растущий интерес к институту НМ среди налогоплательщиков, хотя доля участников НМ в числе КНП невелика (около 20%), учитывая, что он разрабатывался преимущественно для них. При этом участники НМ обеспечивают более 60% от платежей всех КНП в федеральный бюджет. В большем количестве представлены развитые в РФ отрасли (нефтегазовая, энергетика, торговля, транспорт и логистика, финансы), в меньшем количестве перерабатывающая промышленность (машиностроение и судостроение, химическая, пищевая). Большинство участников представляют холдинговые структуры. В их числе преобладают крупнейшие холдинги с государственным участием. Это позволяет сделать вывод о низкой востребованности института НМ среди крупного частного бизнеса без государственной собственности. Наиболее востребованным способом обеспечения информационного взаимодействия налогоплательщиков с ФНС России является аналитическая витрина данных. Осложняет процесс перехода на НМ высокая трудоемкость и сложность работы по организации информационного взаимодействия с налоговыми органами и интеграции систем налогоплательщиков с АИС «Налог 3», а также недостаточный уровень зрелости

СВК и УР в организациях. Это способствует росту расходов на привлечение консалтинговых компаний и нивелированию материальных выгод от участия в НМ, что снижает его ценность для собственников и высшего менеджмента, особенно в условиях ограниченности свободных финансовых ресурсов.

Данная ситуация обусловлена рядом выявленных тенденций в развитии НМ за прошедшие 10 лет с момента введения в НК РФ соответствующей главы:

- повышение доступности НМ для крупных и средних по масштабу деятельности налогоплательщиков, в том числе участников групп компаний, с разной структурой налоговых платежей вне зависимости от вида деятельности;
- развитие риск-ориентированного подхода к НМ за счет, с одной стороны, усиления преференций для применения НМ, создающих преимущества для добросовестных налогоплательщиков, в том числе являющихся резидентами особых территорий, с другой стороны, усиления контрольного функционала НМ путем введения обязанности по его применению при заключении СЗПК и расширения полномочий налоговых органов при проведении контрольных мероприятий в отношении налогоплательщиков при совершении ими действий, связанных с областями налоговых рисков;
- цифровизация деятельности налоговых органов при проведении НМ, информационного взаимодействия с налогоплательщиками, а также повышение требований к цифровизации налогового учета, внутреннего контроля и управления рисками в деятельности налогоплательщиков.

При этом НМ остается недостаточно востребованным со стороны частного бизнеса. К нерешенным и снижающим востребованность института НМ у налогоплательщиков можно отнести ряд проблем:

- высокая сложность и стоимость входа в НМ в связи с необходимостью доработки автоматизированных информационных систем, функций налогового учета, внутреннего контроля и управления рисками, привлечения консалтинговых компаний для данных целей;
- сохранение ограниченной эффективности мотивированного мнения только как инструмента одобрения налоговыми органами сделок налогоплательщика со сложным процессом согласования запроса организаций и большим объемом требуемых к нему документов;
- ограниченная эффективность риск-ориентированного подхода в связи с добровольным применением НМ добросовестными налогоплательщиками.

Решить указанные проблемы предлагается за счет разработки налоговыми органами методических рекомендаций и типовых программных решений для организации информационного взаимодействия, совершенствования СВК и УР, размещения справочников НМ в открытом доступе; автоматизации процесса разработки и согласования мотивированного мнения по запросу организаций, расширения консультационной функции при его предоставлении, а также создания открытой для участников НМ базы мотивированных решений; расширения круга налогоплательщиков, применяющих НМ в обязательном порядке; разработки методики оценки деятельности налогоплательщика в рамках НМ с представлением результатов оценки в рабочем кабинете.

Перспективными направлениями развития НМ являются:

- сокращение административных расходов его применения как налоговыми органами, так и налогоплательщиками, снижение административной нагрузки на налогоплательщиков на основе автоматизации информационного взаимодействия;
- всеобъемлющая цифровая трансформация функций налоговых органов по НМ, так и бизнес-процессов налогоплательщиков в области налогового учета, электронного документооборота, внутреннего контроля и управления рисками, влекущая за собой и модернизацию АИС по основным и вспомогательным бизнес-процессам;
- расширение применения перспективных технологий и ИИ как налоговыми органами, так и наиболее технически продвинутыми налогоплательщиками.

Кроме данных, официально заявленных налоговыми органами перспективных направлений, на наш взгляд, существует необходимость развития налогового мониторинга как совместного комплаенса. Пока он остается в большей степени формой налогового контроля. Разработка предложений по развитию инструментов налогового мониторинга, позволяющих налогоплательщикам осуществлять совместно с налоговыми органами комплаенс является одним из перспективных направлений исследований.

## Библиография

1. Гейнц Ю.С. Налоговый мониторинг как инструмент обеспечения экономической безопасности государства // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 7. № 5 (146). С. 26-31. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.05.07.003 EDN: GLFNCQ
2. Эриашвили Н.Д., Софьин А.А., Назарычев Д.В. Налоговый мониторинг как способ обеспечения экономической безопасности // На страже экономики. 2020. № 3 (14). С. 87-91. DOI: 10.36511/2588-0071-2020-3-87-91 EDN: TYLYJQ
3. Станкевич Г.В. Налоговый мониторинг: отдельные аспекты применения // Экономика. Право. Общество. 2025. Т. 10. № 1 (41). С. 154-160. DOI: 10.21686/2411-118X-2025-1-154-160 EDN: ORRSPB
4. Козлова С.А. Интеграция контрольных процедур налогового мониторинга в систему управления финансовыми рисками организации в условиях применения риск-ориентированного подхода // Фундаментальные исследования. 2025. № 2. С. 42-48. DOI: 10.17513/fr.43776 EDN: RYGZEJ
5. Шарафутина С.Ф. Налоговый мониторинг компаний: сущность, перспективы развития // Управленческий учет. 2024. № 6. С. 472-477. EDN: ODKKRM
6. Цыгвинцева П.С. Опыт вступления коммерческого предприятия в программу "налоговый мониторинг" // Экономика и предпринимательство. 2024. № 8 (169). С. 1303-1311. DOI: 10.34925/EIP.2024.169.8.243 EDN: TSQTYQ
7. Аксенова А.А., Осеева Ю.В. Налоговый мониторинг как форма реализации налогового администрирования в Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4. № 11 (140). С. 104-109. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2023.11.04.014 EDN: RAXSYH
8. Громов В.В. Налоговый мониторинг в контексте правоприменительной практики // Закон. 2024. № 11. С. 48-60. DOI: 10.37239/0869-4400-2024-21-11-48-60 EDN: QIKZHW
9. Пепеляев С.Г. Налоговый мониторинг: агитация за счастье // Налоговед. 2025. № 4 (256). С. 4-10. EDN: TPMAEB
10. Демин А.В., Молина А.Ю. Налоговый мониторинг: стоит или нет заключать соглашение по фактическим обстоятельствам? // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. 2024. Т. 17. № 6. С. 1094-1102. EDN: SDMORM
11. Коваленко Н.С., Леонов Е.М. Налоговый мониторинг: практика применения и

- перспективы развития // Налоговед. 2020. № 10. С. 34-43. EDN: ZLQUGF
12. Агамагомедова С.А., Кобзарь-Фролова М.Н. Налоговый и таможенный мониторинг: единые тренды правового регулирования // NB: Административное право и практика администрирования. 2024. № 3. С. 44-53. DOI: 10.7256/2306-9945.2024.3.71223 EDN: JGBHRK URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=71223](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71223)
13. Huiskers-Stoop E., Gribnau H. Cooperative Compliance and the Dutch Horizontal Monitoring Model // Journal of Tax Administration. 2019. Vol 5. No 1. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3333347>
14. Enachescu J., Zieser M., Hofmann E. et al. Horizontal Monitoring in Austria: subjective representations by tax officials and company employees. 2019. Bus Res 12. Pp. 75-94. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0067-1> EDN: AUZKET
15. Goslinga S. et al. Cooperative Compliance Programmes: Who Participates and Why? // Journal of Tax Administration. 2021. Vol. 6. No. 2. Pp. 95-121.
16. Eberhartinger E., Zieser M. The effects of cooperative compliance on firms' tax risk, tax risk management and compliance costs // Schmalenbach Journal of Business Research. 2021. Vol. 73. No. 1. Pp. 125-178. DOI: 10.1007/s41471-021-00108-6 EDN: ADTMWQ
17. Gribnau H. Horizontal monitoring: some procedural tax law issues and their broader meaning // Horizontal Monitoring: some procedural tax law issues and their broader meaning, in R. Hein & R. Russo (eds.), Tax Assurance, Deventer: Kluwer. 2022. Pp. 215-252.
18. Kimla-Walenda K., Stępnia A. Horizontal cooperation/compliance monitoring programmes: Comparative analysis of international and Polish solutions // Tax Compliance and Risk Management. Routledge. 2023. Pp. 165-184.
19. Goslinga S., Siglé M., Veldhuizen R. Cooperative compliance, tax control frameworks and perceived certainty about the tax position in large organisations // Journal of Tax Administration. 2019. Vol. 5. No. 1. Pp. 41-65.
20. Крашенинникова М.А. Цифровая трансформация крупнейших компаний // Налоговая политика и практика. 2024. № 6 (258). С. 44-47. EDN: RHKPUO
21. Бегунов М.А., Петрик Ф.В., Кулаков А.О. Цифровизация налоговых проверок: налоговый мониторинг // Налоговая политика и практика. 2023. № 9 (249). С. 54-56. EDN: OWZJSN
22. Крашенинникова М.А. У нас нет задачи ослабить, минимизировать контроль за налогоплательщиками. задача-контролировать эффективно // Налоговед. 2023. № 11. С. 15-30. EDN: NXXJBA
23. Налоговый мониторинг: вопросы налогоплательщиков // Налоговая политика и практика. 2023. № 4 (244). С. 18-22.
24. Крашенинникова М.А. Налоговый мониторинг компаний цифровой экономики // Налоговая политика и практика. 2022. № 10 (238). С. 69-73. EDN: IUXQTH
25. Крашенинникова М.А. Интеграционная платформа объединит участников налогового мониторинга в единую цифровую среду // Налоговая политика и практика. 2024. № 10 (262). С. 71-73. EDN: ZHUDQV

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает налоговый мониторинг, рассматриваемый авторами в качестве инструмента налогового администрирования, сочетающего контроль и информационное взаимодействие с крупнейшими

налогоплательщиками; авторами предмет исследования определен как «прикладные аспекты применения и развития НМ в РФ», что представляется вполне корректным. Методология исследования основана на применении общенаучных методов (индукция, дедукция, сравнение, синтез, анализ), а также методов экономического анализа применительно к данным Федеральной налоговой службы России, отчетности крупных компаний – участников налогового мониторинга, а также к текстам докладов сотрудников налоговой службы, размещённым в открытом доступе, Налогового Кодекса РФ и других нормативно-правовых актов о налогах и сборах.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что институт налогового мониторинга в нашей стране в течение 10 лет развивается как особая форма налогового контроля за деятельностью крупнейших налогоплательщиков, позиционируется как форма расширенного информационного взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков, связан с развитием экономики данных и цифровой трансформацией, а анализ накопленного опыта и тенденций развития налогового мониторинга необходим для его совершенствования и повышения эффективности его применения.

Научная новизна работы состоит в определении тенденций, проблем и перспектив развития налогового мониторинга в нашей стране, а также в представленных результатах анализа институциональных преобразований в сфере налогового мониторинга и сформулированных предложениях по решению выявленных проблем.

Структурно в работе выделены следующие разделы: Введение, Результаты исследования, Обсуждение результатов исследования, Заключение и Библиография.

В статье освещено современное состояние, тенденции, проблемы и перспективы развития налогового мониторинга в Российской Федерации, проведен анализ данных, характеризующих результативность и востребованность налогового мониторинга за 2020-2025 гг., проанализирована динамика показателей проведения налогового мониторинга, отражено количество участников налогового мониторинга, использующих разные способы взаимодействия с налоговыми органами, показана роль информационных систем, в частности, АИС «Налог-3» в проведении налогового мониторинга, рассмотрен опыт по организации информационного взаимодействия с налоговыми органами ПАО Сбер, дана характеристика проектов налоговых органов по развитию налогового мониторинга. В Заключении сделаны выводы о повышении доступности налогового мониторинга для крупных и средних по масштабу деятельности налогоплательщиков, развитии риск-ориентированного подхода и цифровизации деятельности налоговых органов при проведении налогового мониторинга.

Библиографический список включает 25 источников: научные публикации отечественных и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Тема статьи актуальна, соответствует направлению журнала «Теоретическая и прикладная экономика», материал отражает результаты проведенного авторами исследования и рекомендуется к опубликованию.



Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Антонян А.А. Перспективы экономической интеграции и развития стран БРИКС в современной мировой экономике // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75228 EDN: NTGOVZ URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75228](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75228)

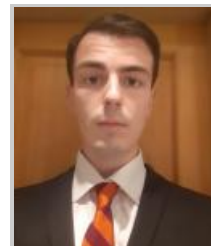
## Перспективы экономической интеграции и развития стран БРИКС в современной мировой экономике

Антонян Антон Аршалуйсович

магистр; Базовая кафедра «Государственно-частное партнерство»; Финансовый университет при  
Правительстве РФ

125057, Россия, г. Москва, Хорошевский р-н, Ленинградский пр-кт, д. 49/2

✉ [AAAAntonyan2001@gmail.com](mailto:AAAAntonyan2001@gmail.com)



[Статья из рубрики "Мировая экономика и международные экономические отношения"](#)

### DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.75228

### EDN:

NTGOVZ

### Дата направления статьи в редакцию:

20-07-2025

### Дата публикации:

08-08-2025

**Аннотация:** Автор подробно рассматривает такие аспекты темы, как исторические этапы формирования БРИКС и их влияние на структуру объединения, динамика номинального ВВП стран-участниц и распределение экономических ресурсов, а также особенности демографической ситуации государств блока. Важное место уделяется анализу возможностей и рисков экономической интеграции, перспективам создания зоны свободной торговли и общей валюты для укрепления суверенитета. Применяется финансовое моделирование для долгосрочного прогноза совокупного и подушевого ВВП до 2075 года с учётом цикличности кризисов и демографических изменений. Исследуются внутренние противоречия и факторы синергии между странами БРИКС, формирующие стратегический потенциал альянса, а также влияние ресурсной обеспеченности и актуальных макроэкономических трендов на устойчивость развития

блока. В качестве методологии исследования использованы методы системного анализа, сравнительной статистики и финансового моделирования для оценки долгосрочной динамики ВВП и демографических изменений в странах БРИКС на основе актуальных макроэкономических данных из Всемирного банка и исторических трендов. Новизна исследования заключается в разработке комплексной модели прогнозирования экономического роста и уровня благосостояния стран БРИКС до 2075 года с учётом макроэкономических, демографических и ресурсных факторов. В отличие от предыдущих работ, исследование акцентирует внимание не только на теоретических аспектах интеграции, но и на количественном моделировании влияния кризисных циклов, внутренних противоречий и потенциальной синергии между участниками блока. Представлены обоснованные сценарии создания зоны свободной торговли и наднациональной валютной системы как механизмов укрепления экономического суверенитета. Выводы исследования подтверждают, что при сохранении положительной динамики развития и усилении координации политик, страны БРИКС смогут достичь подушевого ВВП, сопоставимого с уровнем развитых европейских государств средней величины. Кроме того, автор подчёркивает важность институционального доверия, управления рисками и стратегического партнёрства как условий успешной интеграции. Полученные результаты могут служить практической основой для выработки решений в области долгосрочной макроэкономической политики и международного сотрудничества.

**Ключевые слова:**

БРИКС, ВВП, мировая экономика, экономическая интеграция, тарифы, экономический рост, демография, финансовое моделирование, зона свободной торговли, единая валюта

**Введение**

В условиях динамичных глобальных преобразований остро возрастает необходимость объективной оценки перспективных экономик, основанной на актуальных данных, достоверных прогнозах и анализе фундаментальных предпосылок развития различных регионов, что обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений. Современный этап характеризуется тем, что страны БРИКС формируют один из наиболее инвестиционно привлекательных и стратегически значимых макрорегионов, поскольку их экономические показатели, подробно анализируемые в данной работе, свидетельствуют о наличии существенного потенциала устойчивого экономического роста. В настоящей статье проводится комплексное исследование экономических перспектив государств БРИКС с использованием методов системного анализа современной научной литературы и экономико-математического моделирования ключевых параметров развития, что позволяет получить достоверное представление о возможных траекториях их долгосрочного роста, что будет интересно инвесторам, управляющим компаниям, государственным деятелям при принятии решений.

В последние годы мировая экономика находится под воздействием ряда структурных изменений, из которых наиболее значимыми являются процессы деглобализации и геополитическая фрагментация. Современные экономические тренды чётко свидетельствуют о снижении темпов глобализации, что выражается в повышении протекционистских настроений, введении торговых и финансовых ограничений, а также формировании региональных экономических блоков как альтернативы глобальным рынкам. Этот феномен стал особенно актуален на фоне эскалации геополитических

конфликтов, таких как противостояние между США и Китаем, политико-экономические кризисы в Европе и ряде других регионов.

Одновременно наблюдается замедление экономического роста в традиционно лидирующих экономиках Запада. ВВП США и стран Европейского союза демонстрирует лишь незначительные темпы прироста, что обусловлено структурными проблемами, высокими государственными заимствованиями, демографическим старением населения, инфляционным давлением и ограниченной производительностью труда. Эта тенденция приводит к снижению инвестиционной привлекательности указанных рынков и переориентации капитала в новые центры роста.

Вместе с тем, страны БРИКС оказываются в более выгодной позиции, поскольку обладают значительным демографическим потенциалом, ресурсной базой и растущим внутренним спросом. Новые экономические возможности для БРИКС обусловлены не только их масштабом, но и перспективами развития собственной технологической базы, расширения структуры торговых отношений и формирования альтернативных международных финансовых институтов. В этих условиях интеграция стран БРИКС становится не только инструментом адаптации к новым трендам мировой экономики, но и фактором долгосрочной устойчивости их экономического роста, что подчёркивает научную и практическую значимость проведённого исследования.

Экономическая интеграция в данном исследовании – это многоуровневый процесс сближения и объединения национальных экономик для создания единого экономического пространства и повышения эффективности хозяйственных связей между странами-участниками. Она включает согласование стратегий, гармонизацию экономических политик, унификацию торговых и инвестиционных правил и создание условий для свободного перемещения товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Интеграция является ключевым фактором устойчивого роста, повышая конкурентоспособность региона за счёт эффекта масштаба, углубления кооперации и совместного реагирования на глобальные вызовы. Для БРИКС это инструмент внутреннего развития и средство усиления их роли в мировой экономике.

Основными задачами данной научной статьи являются:

- Анализ истории создания и экономических перспектив стран БРИКС.
- Комплексный анализ текущего экономического состояния БРИКС.
- Прогноз экономического развития БРИКС с помощью актуальных фактических данных.

К числу основополагающих работ, наиболее широко цитируемых в академических, политических и экономических исследованиях по данной тематике, относится исследование, подготовленное управляющим директором американского инвестиционного банка Goldman Sachs [\[4\]](#). Оно заложило фундаментальные концепции и прогнозы касательно стран БРИКС. В большинстве существующих научных исследований [\[1-3\]](#) основной акцент делается либо на анализе отдельной страны, либо на рассмотрении преимущественно политических и геополитических аспектов функционирования БРИКС, в то время как макроэкономические перспективы объединения остаются недостаточно исследованными. Настоящая статья направлена на развитие научной дискуссии по данной проблематике посредством комплексной оценки потенциала экономического роста государств-участников БРИКС и дальнейшего развития ключевых идей интеграции.

Научная новизна данной работы заключается в комплексном долгосрочном прогнозировании темпов экономического роста стран БРИКС с использованием методов системного анализа и экономико-математического моделирования, что позволяет выявить особенности и перспективы развития каждого государства с учётом макроэкономических и демографических факторов до 2075 года. В статье акцентируется внимание на рисках институциональной несогласованности и политических разногласий, влияющих на успешность интеграции объединения. Таким образом, работа расширяет теоретические и практические подходы к анализу интеграции крупнейших развивающихся экономик и предлагает обоснованные сценарии их развития для обеспечения устойчивости и эффективности БРИКС.

### **Основная часть**

История организации восходит к июню 2006 года, когда в рамках Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ) состоялось её учреждение с участием министров Бразилии, России, Индии и Китая. Первоначально объединение носило название БРИК. Позднее, в феврале 2011 г., в его состав была официально включена Южно-Африканская Республика, после чего альянс был переименован в БРИКС. В последующем ряды организации пополнили другие государства, часть стран выразили желание присоединиться самостоятельно, другие были приглашены действующими участниками БРИКС. По состоянию на июль 2025 г. в составе объединения находятся Бразилия, Россия, Индия, КНР, Южно-Африканская Республика, Объединённые Арабские Эмираты, Иран, Египет, Эфиопия и Индонезия. Основной целью создания БРИКС выступает консолидация усилий для ускорения экономического роста стран-участников и повышения их позиций на мировой арене посредством многоуровневого и взаимовыгодного сотрудничества.

Суммарное население государств БРИКС составляет 3.94 млрд. человек. Это составляет примерно 48% от всего населения Земли. Площадь территории, которую они занимают составляет 45.5 миллиона квадратных километров, что составляет примерно 30% от всей площади суши Земли. Доля в добыче ресурсов – 43.6% от мировой добычи нефти, 36% от мировой добычи природного газа, 78.2% от мировой добычи угля, 72% от мировых запасов редкоземельных металлов [\[19\]](#). Совокупный номинальный ВВП стран-участниц БРИКС в 2024 году приблизился к 29 триллионам долларов США [\[18\]](#). Согласно данным, представленным на рисунке 1, доминирующая роль в структуре ВВП БРИКС принадлежит Китаю, на долю которого приходится 62.5%, в то время как вклад Индии и России составляет 13% и 7.3% соответственно.



Рисунок 1. Страны по ВВП в БРИКС 2024.

Источник: Составлено автором на базе данных Всемирного банка [\[18\]](#).

Стоит отметить, что Китай имеет наиболее существенный экономический вес в организации, поэтому от успешности его экономики зависят макроэкономические перспективы БРИКС.

Если задаться вопросом целесообразности создания такой организации, можно найти следующие ответы:

Во-первых, вместе страны БРИКС обладают значительно большим влиянием в мире, чем по отдельности, это позволяет им успешнее отстаивать свои интересы в соперничестве с другими участниками мировой экономики.

Во-вторых, подобный союз позволяет создать беспоплинную зону международной торговли, значение которой постоянно возрастает, поскольку крупные экономические объединения всё чаще прибегают к тарифному протекционизму, что в целом негативно сказывается на глобализации и мировой торговле [\[10\]](#). Весьма вероятно, что крупные экономики могут в будущем усиливать тарифное давление на своих торговых партнёров, для того чтобы сохранить конкурентное преимущество собственных производителей. В этом случае БРИКС со своей беспоплинной торговой зоной сможет стать привлекательной альтернативой рынкам с высокими тарифами.

В-третьих, это даёт возможность создать собственную валюту, не привязанную к отдельной национальной валюте и, соответственно, менее подверженную валютным рискам. Потому что стабильность валютных курсов, минимизация значимых межстрановых дисбалансов и валютной турбулентности являются необходимым условием для обеспечения устойчивого экономического роста БРИКС. Сбалансированные валютные отношения способствуют развитию экспорта и импорта между странами-участниками, снижают транзакционные издержки, увеличивают инвестиционную привлекательность и укрепляют доверие между экономическими агентами внутри интеграционного блока. Чем ниже уровень валютных рисков и диспропорций, тем устойчивей развивается торговля и инвестиционное взаимодействие в рамках объединения, что особенно важно для стран с близкими этапами экономического цикла и схожей структурой внешней торговли. Именно это способно создать прочный фундамент для развития БРИКС.

Экономика Японии является наглядным примером проявления валютного риска даже для развитых стран. Период анализа валютной динамики до 1985 года выбран не случайно и обусловлен тем, что именно в это время Япония демонстрировала одни из самых высоких темпов экономического роста в мире, стремительно сокращая отставание от ведущих экономик Запада по такому ключевому показателю, как валовой внутренний продукт на душу населения. К середине 1980-х годов по паритету покупательной способности Япония практически сравнялась с Соединёнными Штатами Америки и по ряду структурных и отраслевых индикаторов даже опережала их. В период с 1960 по 1985 годы в Японии среднегодовой темп роста ВВП составлял примерно 6% [\[18\]](#). Завершением этого этапа стало подписание «Соглашений в Плаза» в 1985 году, что привело к значительной переоценке курса японской йены и спровоцировало масштабные структурные изменения в национальной экономике. До девальвации доллара Япония ориентировалась преимущественно на экспорт и внешнюю торговлю, что способствовало устойчивому росту ВВП. Однако уже через два года после заключения «Соглашений в Плаза» доллар США ослаб к японской йене примерно на 38.8%, что отчетливо отражено на рисунке 2.



Рисунок 2. Курс доллара к японской йене после соглашения «Плаза» в 1985 г.

Источник: составлено автором на базе исторического курса валют [\[20\]](#).

Это нанесло ущерб экспортно-ориентированной японской экономике [\[5\]](#). И с 1985 г. и по настоящее время средний ежегодный темп роста валового внутреннего продукта Японии составляет около 1%, что примерно в шесть раз ниже показателей роста, наблюдавшихся в период до возникновения валютного риска [\[18\]](#). Сегодня Китай с экономикой, также ориентированной на экспорт, может столкнуться с аналогичными проблемами в связи с девальвацией доллара США. Поэтому единая валюта БРИКС, которая не будет действовать в интересах только одного государства, может стать эффективным инструментом управления этим риском. Стабильный курс способствует развитию международной торговли и экономическому росту, особенно для стран, ориентированных на экспорт.

По прогнозам автора, динамика курсов валют стран БРИКС до 2075 года будет характеризоваться высокой волатильностью рубля, рупии, реала и ранда, что обусловлено структурными различиями в экономиках и уровне развития институтов, тогда как китайский юань будет усиливать свою роль внутри блока. Возможны два

основных сценария: сохранение многообразия национальных валют с расширением взаимных расчётов в национальной валюте и постепенное создание единой валюты или валютного союза к концу XXI века. Единая валюта снизит транзакционные издержки, уменьшит валютные риски, углубит торговлю и инвестиции, а также сократит зависимость блока от доллара США [\[6,14\]](#). Однако успешная реализация требует институционального развития, согласования монетарной политики и внедрения инновационных механизмов регулирования. Эти изменения укрепят экономическую самостоятельность стран БРИКС и создадут устойчивую региональную финансовую архитектуру, способствуя углублению сотрудничества и улучшению позиций блока в мировой экономике.

Базовым тезисом организации является формирование сильного экономического блока, подобного государствам G7, на основе использования региональных преимуществ и экономической интеграции. Для страны-члена БРИКС экономическая выгода заключается не столько в двусторонней торговле с участниками объединения, сколько в комплексном экономическом партнёрстве со всеми странами БРИКС, что позволяет каждому члену использовать свои конкурентные преимущества и способствовать увеличению совокупного ВВП. Россия может экспортировать в страны БРИКС новейшее вооружение, проверенное в реальных условиях, а также развивать сотрудничество в области ядерной энергетики, оказывая поддержку таким странам-участницам, как ЮАР и Египет, в их социально-экономическом развитии. Китай способен выступить в роли «мастерской» экономического блока, поставляя электронику, автомобили и оборудование в страны-партнёры и взамен получать ископаемые ресурсы и продовольствие. Индия может сосредоточиться на производстве массовых товаров и инновационных технологий. Помимо этого, существуют иные формы экономического сотрудничества, однако только благодаря синергии усилий членов объединения можно достичь устойчивого экономического успеха. В перспективе БРИКС может стать независимым от внешних государств как в военно-технической, так и в экономической сферах [\[8,11\]](#).

Для более детального понимания перспектив экономик стран-участниц БРИКС, автором был спрогнозирован рост ВВП с помощью метода финансового моделирования. Вводными параметрами являлся ВВП каждой страны-участницы в 2024 г. [\[18\]](#). Для определения динамики роста ВВП каждого члена БРИКС были использованы данные исследования [\[21, с. 39-41\]](#), в котором авторы, опираясь на потенциальную численность рабочей силы в прогнозируемой экономике, объем капитала, уровень технологического прогресса исследуемого государства и динамику реальной ключевой ставки, осуществили прогноз роста ВВП различных экономик до 2079 года. Необходимые данные были агрегированы автором в зависимости от страны и региона для последующего финансового моделирования (таблица 1).

Страна	2024- 2029 гг.	2030- 2039 гг.	2040- 2049 гг.	2050- 2059 гг.	2060- 2069 гг.	2070- 2079 гг.
Китай	4%	2.5%	1.6%	1.1%	0.9%	0.5%
Индия	5.8%	4.6%	3.7%	3.1%	2.5%	2.1%
Россия	1.2%	1.6%	1.2%	1.2%	1.3%	1.1%
Бразилия	2.4%	2.8%	2.5%	2.1%	1.7%	1.5%
Индонезия	4.3%	3.6%	3%	2.6%	2.3%	2%
ОАЭ	2.9%	3.2%	2.5%	2%	1.7%	1.4%
Египет	4.8%	5.3%	4.4%	3.8%	3.2%	2.7%

ЮАР	2.8%	3.6%	3.4%	2.9%	2.6%	2.2%
Иран	3.6%	3.9%	3.4%	3.1%	2.8%	2.5%
Эфиопия	10.7%	8.2%	6.6%	5.5%	4.7%	4%

Таблица 1. Прогноз динамики роста ВВП стран БРИКС до 2079 г., % годовых.

Источник: составлено автором на базе данных Goldman Sachs Global Economics Paper [21].

Используя указанные параметры, автор выполнил моделирование, чтобы определить, как будет выглядеть экономика каждой из стран БРИКС к 2075 году. Согласно данным, представленным на рисунке 3, совокупный ВВП государств БРИКС к этому времени может достичь примерно 90 триллионов долларов США.

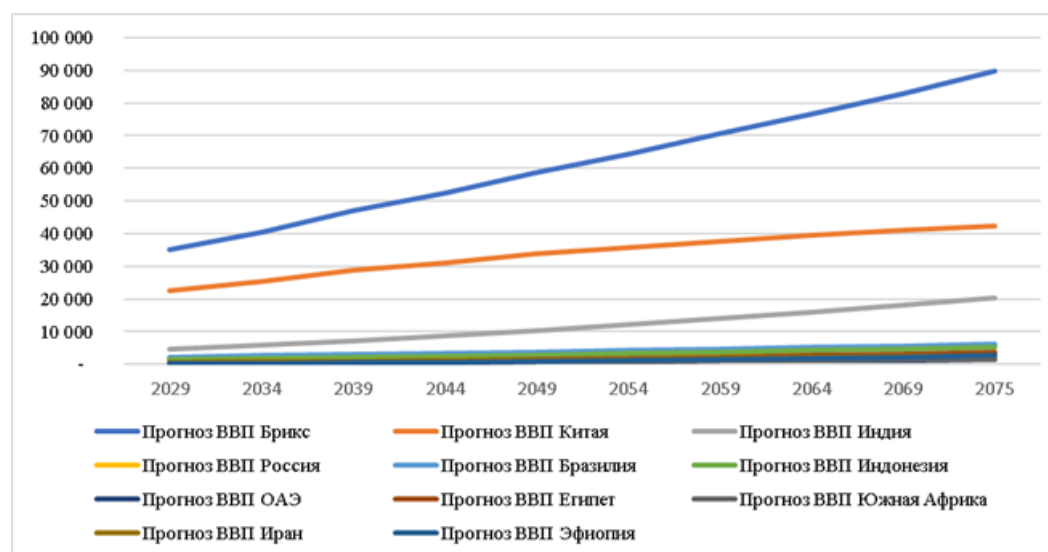


Рисунок 3. Рост ВВП БРИКС до 2075 г.

Источник: составлено автором.

Для определения будущей численности населения стран БРИКС был взят прогноз ООН, который был сделан на базе исторических демографических тенденций [22] (таблица 2).

Страна	Прогнозное население 2075 г., тыс. чел.
Китай	940 858
Индия	1 673 078
Россия	128 646
Бразилия	195 513
Индонезия	317 963
ОАЭ	20 360
Египет	190 083
Южная Африка	102 345
Иран	94 139
Эфиопия	307 562

Таблица 2. Прогнозное население стран БРИКС в 2075 г.

Источник: составлено автором на базе данных ООН [22].



Согласно расчетам на основе данных ООН, к рассматриваемому периоду уровень ВВП на душу населения стран БРИКС составит приблизительно 22612 долларов США, что отражает значительный рост по сравнению с показателем 2024 года, равным около 7500 долларов США. Данный ожидаемый уровень сопоставим с современными значениями экономик среднего дохода, таких как Хорватия [\[18\]](#).

Прогноз долгосрочных показателей ВВП, выполненный в настоящем исследовании с применением экономико-математического моделирования и учётом актуальных демографических, ресурсных и макроэкономических факторов, свидетельствует о значительном потенциале устойчивого экономического роста и укрепления экономических позиций объединения стран БРИКС на мировой арене к 2075 году. Совокупный валовой внутренний продукт государств блока к 2075 г. может достигнуть порядка 90 триллионов долларов США, а ВВП на душу населения – уровня, характерного для экономик среднего дохода. Эти результаты подтверждают наличие прочной базы для дальнейшего развития и повышения инвестиционной привлекательности региона.

Практическая значимость данной оценки в контексте формирования текущих экономических коммуникаций между странами БРИКС заключается в создании объективной и стратегически ориентированной платформы для всех участников интеграционного процесса. Во-первых, она дает возможность учитывать долгосрочные структурные преимущества блока, основанные на факторах финансового роста, а также использовать масштабы совместных проектов. Во-вторых, результаты служат подтверждением эффективности межгосударственного сотрудничества, стимулируя развитие коллективных институтов, упрощение торговых процедур, гармонизацию стандартов и выработку согласованных экономических политик, направленных на снижение торговых и институциональных барьеров.

Разработка и согласование интеграционных программ, координация инвестиционных стратегий и создание беспоплиной торговой зоны способствуют снижению транзакционных издержек и повышению устойчивости экономических отношений внутри блока. Кроме того, сценарное моделирование позволяет выявлять и учитывать потенциальные риски, включая интеграционные дисбалансы и политические противоречия, что стимулирует институциональное сближение и выработку совместных решений. Таким образом, полученные оценки формируют фундамент для эффективного стратегического планирования, развития доверия и расширения взаимной торговли, что обеспечивает не только экономическую устойчивость, но и стратегическое укрепление позиций стран БРИКС на мировой арене.

В глобальном контексте такой масштабный экономический рост представляет собой значимое достижение для всего человечества, так как позволит существенной части населения значительно повысить уровень материального благосостояния. Можно предположить, что улучшение социально-экономических условий будет способствовать увеличению числа творческих и инновационно активных личностей, что, в свою очередь, стимулирует дальнейшее развитие науки, технологий и культурного потенциала общества.

Основным препятствием для развития БРИКС может выступать несогласованность действий и недостаточная степень интеграции между государствами-участниками. В случае если каждое государство, особенно обладающее значительным экономическим потенциалом, будет сосредотачиваться преимущественно на решении собственных задач и ограничиваться рамками национальных интересов, перспективы успешной кооперации в рамках союза окажутся под угрозой. В такой ситуации страны рискуют остаться на

прежнем уровне развития, не реализовав преимуществ объединения.

Ключевым условием преодоления данной проблемы является формирование общего понимания среди участников, что ориентация на коллективные интересы и экономическую интеграцию может обеспечить существенно больший потенциал роста. Наиболее эффективным инструментом для достижения такого осознания выступает комплексный прогноз социально-экономического развития союза с учетом интеграционных сценариев, позволяющий продемонстрировать руководству стран-участниц возможные выгоды от углубления сотрудничества.

Существенным риском для интеграции стран БРИКС выступают возможные политические разногласия между участниками, вплоть до введения взаимных ограничительных мер и санкций. Среди крупных государств блока сохраняется вероятность конфликта между Индией и Китаем: согласно работе [\[15\]](#), наибольшая угроза серьёзного конфликта прогнозируется в районе Восточного Ладакха в период 2025-2030 годов. Основными драйверами данного риска являются территориальные споры и асимметрия военных потенциалов, что создаёт дополнительный источник нестабильности и серьёзный вызов для долгосрочной сплочённости объединения.

Реализация данных политических рисков может значительно повлиять на прогнозируемые темпы роста ВВП стран БРИКС, приведённые в настоящем исследовании. Эскалация конфликтов и усиление протекционизма ведут к росту транзакционных издержек, сокращению объёмов торговли и инвестиций, а также снижению доверия экономических агентов, что негативно сказывается на инвестиционном климате и замедляет интеграционные процессы. В итоге такие факторы способны ограничить достижение прогнозируемого совокупного ВВП порядка 90 триллионов долларов США к 2075 году.

Одним из возможных инструментов минимизации политических рисков на пространстве БРИКС может стать учреждение независимого фонда, финансируемого за счёт взносов стран-участниц, поддерживаемых на уровне порядка 5% от ВВП каждой страны. При этом каждая страна обязана поддерживать данный уровень участия в фонде, обеспечивая стабильность его ресурсов. В случае возникновения конфликта между отдельными участниками объединения, соответствующая доля средств этих стран подлежит конфискации и перераспределяется среди государств, не вовлечённых в конфликт. С точки зрения автора, такой механизм создаёт стимулирующую систему, способствующую ответственному и продуктивному межгосударственному сотрудничеству, снижая вероятность эскалации политических противоречий и укрепляя интеграционный потенциал БРИКС, обеспечивая благоприятные условия для долгосрочного устойчивого развития блока.

Следует подчеркнуть, что реализация масштабных интеграционных проектов неизбежно сопряжена с наличием внутренних и внешних рисков. Для объединений столь значительного масштаба, как БРИКС, охватывающих порядка половины мирового населения, потенциальные риски приобретают еще большую значимость. Эффективное преодоление данных вызовов требует от государств-участников постоянного фокуса на фундаментальных целях и принципах союза – партнёрстве и взаимной выгоде.

Это предусматривает развитие институциональной базы интеграции, включающей механизмы разрешения конфликтов и платформы для конструктивного диалога между странами, что способствует снижению политических и экономических разногласий. Ключевым инструментом является согласование стратегических приоритетов устойчивого

развития, а также формализация процедур совместного реагирования на внешние и внутренние риски, что усиливает коллективную ответственность участников.

Оценка эффективности преодоления вызовов должна быть основана на комплексном мониторинге интеграционных процессов и включать количественные и качественные показатели, такие как динамика объёмов взаимной торговли, инвестиций, рост совокупного и персонифицированного ВВП, уровень институциональной координации, снижение транзакционных издержек и гармонизация нормативных баз. Кроме того, важным индикатором является уровень доверия между странами и согласованность их решений во внутри-блочных структурах. Регулярный анализ этих параметров и гибкая адаптация стратегий позволяют своевременно выявлять и корректировать проблемы, обеспечивая устойчивость интеграционного процесса.

### **Заключение**

В данной работе проведён комплексный анализ долгосрочных экономических перспектив стран БРИКС в условиях трансформаций современной мировой экономики. Результаты экономико-математического моделирования и системного анализа позволяют констатировать наличие значительного потенциала устойчивого экономического роста и укрепления интеграционных процессов в рассматриваемом макрорегионе. Прогнозы свидетельствуют о том, что к 2075 году совокупный ВВП стран блока может превысить 90 триллионов долларов США, а уровень ВВП на душу населения достигнет показателей экономик с доходом выше среднего, что создаст прочную базу для повышения инвестиционной привлекательности и расширения внутреннего спроса.

Вместе с тем, исследование выявило и ключевые риски, в частности, политические разногласия между странами-участниками, способные негативно повлиять на динамику интеграции и экономического развития. Особое значение придаётся возможным конфликтам между крупнейшими членами блока, которые требуют институциональных мер и механизмов коллективного реагирования. Предложенные в работе рекомендации по формированию совместных институтов, развитию механизмов разрешения противоречий и созданию стимулирующих фондовых инструментов являются важными составляющими стратегии снижения таких рисков.

Таким образом, успешное достижение заявленных перспектив предусматривает сочетание глубокой институционализации интеграционных процессов, согласования экономической политики и обеспечения постоянного политического диалога, основанных на принципах партнёрства и взаимной выгоды. Это позволит странам БРИКС обеспечить устойчивое экономическое развитие, повысить свою конкурентоспособность на мировой арене и эффективно противостоять вызовам и неопределённости глобальной экономики.

### **Библиография**

1. Георгиевна О.Г. Расширение БРИКС и его геополитические последствия // Россия и современный мир. 2024. № 2. С. 55-71. DOI: 10.31249/rsm/2024.02.04. EDN: CMNYAW.
2. Щербина Е.М. Роль БРИКС в создании многополярного мира // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2023. № 4. С. 15-24. DOI: 10.24412/1815-0683-2023-4-15-24. EDN: RCBHQR.
3. Сергеева Н.В. Россия и БРИКС в новых геополитических реалиях // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17. № 1. С. 119-131. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-119-131. EDN: WFZKHI.
4. O'Neill J. Building better global economic BRICs // Goldman Sachs Economic Research Group. 2001. No. 66. Pp. 1-15.

5. Chen Q. Research on the Japanese Economy: The Impact of US-Japanese Relations on the Economic Development of Japan After World War II // Dean Francis Press. 2024. No. 1. Pp. 1-15.
6. Шелепов А.В. Сотрудничество БРИКС по реформированию международной валютно-финансовой системы и ее институтов // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2025. Т. 20. № 1. С. 9.
7. Хакки А.М. Оценка экономического будущего стран БРИКС // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023. Т. 13. № 5. С. 33-38. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-5-33-38. EDN: FDLXXY.
8. Евсин М.Ю., Зироян Р.А. Страны БРИКС в мировой экономике // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2024. № 4. С. 25-38. DOI: 10.24412/2782-4845-2024-12-25-38. EDN: ARSVCA.
9. Iqbal B.A. BRICS as a driver of global economic growth and development // Global Journal of Emerging Market Economies. 2022. Vol. 14. No. 1. Pp. 7-8. DOI: 10.1177/09749101211067096. EDN: YFRGLC.
10. Furceri D., Hannan S.A., Ostry J.D., Rose A.K. Are tariffs bad for growth? Yes, say five decades of data from 150 countries // Journal of Policy Modeling. 2020. No. 4. Pp. 850-859. DOI: 10.1016/j.jpolmod.2020.03.009. EDN: MUQNJH.
11. Nach M., Ncwadi R. BRICS economic integration: Prospects and challenges // South African Journal of International Affairs. 2024. Vol. 31. No. 2. Pp. 151-166.
12. Verma R. India-China rivalry, border dispute, border standoffs, and crises // India Review. 2024. Vol. 23. No. 5. Pp. 397-408. DOI: 10.1080/14736489.2024.2423996. EDN: DOSMHB.
13. Maitra D., Omeje K.O., Sadozaite A.M., Spoorthi K. External Debt and Economic Growth of BRICS Nations: How can Integration Help? // BRICS Journal of Economics. 2024. No. 1. Pp. 45-62.
14. BRICS Economic Bulletin. The BRICS currency conundrum: Weighing the pros and cons of a unified monetary system // BRICS Economic Bulletin. 2023. No. 5. Pp. 1-44.
15. Бабошкина А.А. Возможности валютного сотрудничества в рамках БРИКС // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № 4. С. 93-103. DOI: 10.24412/2072-8042-2025-4-93-103. EDN: EOKHZT.
16. Исаченко Т.М. Возможности координации торговой политики стран БРИКС // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 248. № 4. С. 394-407. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-248-4-394-407. EDN: TYGBVF.
17. Сергеева Е.Р., Прилепина В.В. Перспективы развития БРИКС в контексте расширения альянса // Россия в глобальном мире. 2024. Т. 27. № 3. С. 41-61. DOI: 10.48612/rg/RGW.3.3. EDN: FZVTJE.
18. The World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org>.
19. International Energy Agency. World Energy Statistics 2024. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics>.
20. Macrotrends. Macroeconomic Data and Historical Charts. URL: <https://www.macrotrends.net>.
21. Daly K., Gedminas T. The Path to 2075-Slower Global Growth, But Convergence Remains Intact // GS Global Economics Paper. New York, 2022. P. 1-45.
22. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2024). World Population Prospects 2024: The 2024 Revision. URL: <https://population.un.org/wpp>. ""

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает экономическая интеграция и развитие стран БРИКС.

Методология исследования базируется на использовании системного подхода, проведении сравнительного анализа макроэкономических показателей стран БРИКС, математическом моделировании и прогнозировании роста ВВП с учетом исторических тенденций и периодических кризисов, а также визуализации данных и графическом отражении тенденций.

Актуальность работы авторы связывают со стремительными изменениями в мировой экономике, требующими адекватной оценки перспективных экономик для принятия качественных решений инвесторами и государственными деятелями.

Научная новизна работы, по мнению ее авторов, состоит в моделировании будущего экономического роста с учётом исторических тенденций и предполагаемых перспектив на основе использования актуальных данных из мировых экономических источников.

Структурно в статье выделены следующие разделы: Введение, Основная часть, Заключение и Библиография.

В работе рассмотрена история создания объединения БРИКС, текущее экономическое состояние, возможные пути интеграции, в частности введение общей валюты и беспопшлинной торговли, сделаны долгосрочные прогнозы роста ВВП. В результате проведенного исследования авторы приходят к выводам о том, что страны БРИКС являются перспективным экономическим союзом, моделируют возможный экономический результат стран БРИКС к 2075 г., полагают, что БРИКС с высокой вероятностью сможет добиться существенного экономического роста.

Библиографический список включает 24 источника – публикации отечественных и зарубежных авторов на русском и английском языках по рассматриваемой теме, а также интернет-ресурсы Мирового Банка и Международного энергетического агентства. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, текст публикации нуждается в тщательной редакторской правке в связи с наличием многих несогласованных словосочетаний и некорректно построенных грамматических предложений, например, в первом предложении статьи имеет место несогласованность деепричастного оборота, в шестом по счету предложении – ошибка в согласовании множественного подлежащего с единственным сказуемым и т. д. Во-вторых, в публикации не учтены методологические ограничения долгосрочного прогнозирования на 50 лет в условиях геополитической нестабильности: представляется, что для построения прогнозов на столь продолжительный период недостаточно фактических данных – ведь БРИКС существует всего лишь с июня 2006 г., т.е. менее 10 лет, а горизонт авторского прогноза превышает этот период в 5 раз, в связи с чем реалистичность такого прогноза ставится под сомнение. В-третьих, мнение авторов о том, что «в среднем население стран БРИКС останется примерно на том же уровне, что и сегодня» не подкреплено достаточными обоснованиями.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Теоретическая и прикладная экономика», отражает результаты проведенного авторского исследования, может вызвать интерес у читателей, но статья нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не*

раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования связан с определением перспектив экономической интеграции и развития стран БРИКС в современной мировой экономике. Заявленный контекст «современной мировой экономики» в тексте не раскрыт: какие вызовы и возможности предоставляют современные тенденции развития мировой экономики? И что автор вкладывает в понятие экономической интеграции?

Методология исследования базируется на использовании комплекса методов обработки текстовых и числовых данных. Ценно, что автор применяет графический инструментарий. Однако не осталось ясным, почему на рисунке с названием «падение доллара к японской иене» есть и фазы роста, а также почему выбранный период заканчивается 1985 годом. Каким будет курс валют участниц-стран БРИКС, по прогнозам автора, до 2075-2079 гг. (с учётом выбранного периода исследования по тексту) и как это будет влиять на экономические отношения между ними. Отдельно отметим, что такого вида графического объекта как «график» не существует.

Актуальность выбранной темы исследования не вызывает сомнения. Это связано с тем, что современная мировая экономическая и политическая напряжённость формируют предпосылки для усиления торгово-экономических связей между Россией и другими странами – партнёрами по БРИКС. При этом потенциальную читательскую аудиторию интересуют конкретные проблемы и пути их решения.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале частично присутствует. Но во вступительной части автор её определяет некорректно, связывая с «использованием актуальных данных из мировых экономических источников», однако сам по себе факт базирования исследования на актуальных данных не является научной новизной, а формирует предпосылки к её формированию. В представленном на рецензирование материале особый интерес представляют результаты прогнозирования роста ВВП в странах БРИКС с помощью метода финансового моделирования. Однако, о чём свидетельствуют результаты такой оценки? Как это целесообразно использовать при выстраивании текущих экономических коммуникаций между странами объединения?

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи автором выстроена, позволяет раскрыть выбранную тему. Ознакомление с содержанием показало важность усиления обоснования формируемых выводов и рекомендаций. Следует обратить внимание на значимость для читателя обоснованности суждений, которые отражаются в тексте научной статьи. К сожалению, многие из тезисов не содержатся обоснований. Автор говорит о том, что «В перспективе развития организации возможен риск возникновения так называемых «стран-паразитов», особо актуальный по мере усиления интеграции в рамках союза.» Почему есть вероятность такого риска? Как его можно оценить количественно и качественно? Как им можно управлять? Автор утверждает о том, что «существенным риском для интеграции выступают возможные политические разногласия между странами-участниками, вплоть до введения взаимных ограничительных мер и санкций»: почему сделан такой вывод? Какие есть предпосылки? Как его реализация может отразиться на результатах прогноза роста ВВП, о которых шла речь выше в статье? Как управлять данным риском? Сложно не согласиться с утверждением автора о том, что «Эффективное преодоление данных вызовов требует от государств-участников постоянного фокуса на фундаментальных целях и принципах союза – партнёрстве и взаимной выгоде»: однако как именно надо преодолевать вызовы? Как оценить эффективность преодоления? Что автор предлагает? Библиография. Библиографический список состоит из 26 наименований. Положительное впечатление от ознакомления с рецензируемой статьей формируется за счёт

использования при её написании не только отечественных научных публикаций, но и зарубежных.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, только к части из них приведены ссылки. Также важно обсудить полученные результаты и показать, в чём состоит прирост научного знания?

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного статья требует проведения доработки, после осуществления которой она может быть опубликована, так как будет представлять интерес для читательской аудитории, которую следует описать в тексте: кому полученные результаты будут интересны?

## **Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

На рецензирование представлена статья «Перспективы экономической интеграции и развития стран БРИКС в современной мировой экономике» для опубликования в журнале «Теоретическая и прикладная экономика». Статья посвящена комплексному анализу долгосрочных экономических перспектив и потенциала интеграции стран БРИКС (включая новых членов: ОАЭ, Иран, Египет, Эфиопию, Индонезию) в условиях глобальных трансформаций (деглобализация, геополитическая фрагментация, замедление роста развитых экономик). Автор применяет комплексную методологию, включающую: системный анализ современной научной литературы по теме исследования; эконометрическое моделирование ключевых параметров развития (на основе прогнозных данных Goldman Sachs Global Economics Paper №21, 2022 г. и демографических прогнозов ООН, 2024 г.); финансовое моделирование для прогнозирования динамики ВВП стран-участниц до 2075 года; сравнительный анализ (на примере Японии для иллюстрации валютных рисков). Методология в целом адекватна поставленным задачам. Использование долгосрочных прогнозов Goldman Sachs является распространенной практикой в подобных исследованиях (сравнение с работой Икбал, Б.А. Группа стран БРИКС: значение для глобального мира / Б.А. Икбал, Я. Цин, Л.А. Бастос // Регион: экономика и социология. - 2015. - № 2. - С. 286-303. - URL: <https://rucont.ru/efd/357826>). Тема исследования обладает высокой степенью актуальности ввиду: усиления роли БРИКС как альтернативного центра экономического влияния на фоне геополитической напряженности и фрагментации мировой экономики (Nach M., Ncwadi R., 2024), процессов расширения состава БРИКС и поиска новых форм сотрудничества; имеющихся глобальных дискуссий о дедолларизации и создании альтернативных финансовых институтов и валютных механизмов (Шелепов А.В., 2025; BRICS Economic Bulletin, 2023); необходимости долгосрочного прогнозирования для стратегического планирования в государствах-участниках и международных компаниях. Научная новизна статьи заключается в проведенном автором комплексном долгосрочном прогнозировании (до 2075 г.); анализе интеграционных рисков в расширенном составе; предложении оригинального механизма снижения рисков; интеграции демографического фактора. В работе представлен детальный сценарный прогноз роста ВВП всех текущих стран-членов расширенного БРИКС (10 государств) с разбивкой по десятилетиям, основанный на моделировании с учетом демографических тенденций, капитала, технологического прогресса и ставок (с использованием данных Goldman Sachs, 2022). Акцентируется внимание на рисках институциональной несогласованности и политических разногласий (в частности, индокитайского конфликта) как ключевых барьеров интеграции



расширенного блока. Предложен конкретный механизм минимизации политических рисков через создание фонда с санкционным механизмом (финансирование ~5% ВВП, конфискация средств конфликтующих сторон). Представленный прогноз ВВП интегрирован с демографическими прогнозами ООН (2024) для оценки ВВП на душу населения к 2075 г.

Стиль, структура, содержание соответствуют предъявляемым требованиям. Статья написана научным стилем, соответствующим экономической тематике. Терминология в основном корректна. Работа имеет четкую структуру (Введение, Основная часть с подразделами, Заключение, Библиография). Логика изложения последовательна: от постановки проблемы и анализа текущего состояния к прогнозированию и оценке рисков. Содержание в целом соответствует заявленному названию. Освещены ключевые аспекты: история, текущие показатели (ВВП, население, ресурсы), аргументы за интеграцию, валютные риски и перспективы единой валюты, прогноз роста, интеграционные риски и пути их преодоления. Введение четко формулирует цели и задачи, Заключение обобщает результаты. Встречаются незначительные погрешности в оформлении (использование длинных тире вместо коротких в диапазонах страниц, например: «С. 55-71», «Рр. 1-15»; иногда вместо тире используется дефис). В основном соблюдены правила орфографии и пунктуации русского языка. Список литературы обширен (22 источника) и включает разнообразные типы источников: научные статьи в рецензируемых журналах (в том числе на русском и английском), монографии, отчеты международных организаций (Всемирный банк, МЭА, ООН), аналитические материалы (Goldman Sachs). Используются актуальные источники последних лет (2023, 2024, 2025), что соответствует требованию релевантности. Присутствуют основополагающие работы (O'Neill, 2001). Достоверность источников высокая (рецензируемые журналы, данные ВБ, ООН, МЭА, Goldman Sachs). Апелляция к возможным оппонентам в тексте статьи присутствует косвенно. В статье подчеркивается недостаточность исследований, фокусирующихся исключительно на политике или отдельных странах (в отличие от макроэкономических перспектив всего блока). Учитывая скепсис относительно долгосрочных прогнозов, автор использует признанные модели (Goldman Sachs) и открытые данные (ООН, ВБ). Признавая риски политических разногласий (особенно Индия-Китай, со ссылкой на Verma R., 2024), автор не просто констатирует проблему, но предлагает конкретный механизм (фонд) для их нивелирования, что является ответом на критику о слабой институциональной базе БРИКС. Обсуждение валютных рисков и пример Японии адресовано сомнениям в устойчивости экспортно-ориентированных моделей (актуально для Китая) в условиях волатильности. Выводы в работе сформулированы четко и отражают основные результаты исследования: подтвержден значительный долгосрочный экономический потенциал БРИКС (90 трлн \$ ВВП к 2075 г.), выявлены ключевые риски (политические разногласия, институциональная слабость), предложены меры по их минимизации (институционализация, фонд). Подчеркнута необходимость сочетания институтов, согласованной политики и диалога. Статья представляет значительный интерес для академического сообщества (экономисты, политологи, специалисты по международным отношениям и интеграции найдут ценные данные, прогнозы и анализ специфики расширенного БРИКС); политиков и государственных служащих стран БРИКС и других государств (результаты и рекомендации полезны для формирования стратегий экономического развития и внешней политики); бизнес-сообщества и инвесторов (долгосрочные прогнозы роста и анализ интеграционных процессов (беспошлинная зона, единая валюта) предоставляют важную информацию для принятия стратегических инвестиционных и рыночных решений); международных организаций (анализ альтернативных центров экономического влияния и интеграционных моделей актуален для МВФ, ВБ, ООН).



Таким образом, представленная статья является серьезным, актуальным и методологически обоснованным исследованием долгосрочных перспектив экономической интеграции и развития стран БРИКС. Научная новизна работы, заключающаяся в комплексном долгосрочном прогнозировании для расширенного состава и предложении механизма снижения политических рисков, очевидна. Структура и содержание работы логичны и соответствуют заявленной теме. Библиография релевантна теме исследования, обширна и включает актуальные источники. Язык и стиль в целом соответствуют требованиям научного издания. Статья соответствует критериям журналов ВАК и рекомендуется к опубликованию.

Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Асадов Р.Б. Предпринимательство 4.0: искусственный интеллект и правовые ловушки цифровой экономики // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75054 EDN: LKCMOD URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75054](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75054)

## Предпринимательство 4.0: искусственный интеллект и правовые ловушки цифровой экономики

**Асадов Раму Бекханович**

старший преподаватель; Юридический институт; Владимирский государственный университет имени  
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
главный редактор; Диалог ([www.npzhdialog.ru](http://www.npzhdialog.ru))

600026, Россия, Владимирская обл., г. Владимир, ул. Горького, д. 87

✉ [asadov@npzhdialog.ru](mailto:asadov@npzhdialog.ru)



[Статья из рубрики "Предпринимательство"](#)

### DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.75054

### EDN:

LKCMOD

### Дата направления статьи в редакцию:

03-07-2025

### Дата публикации:

18-08-2025

**Аннотация:** Предметом настоящего исследования являются правовые проблемы трансформации предпринимательской деятельности в условиях четвертой промышленной революции. Особое внимание уделяется роли технологий искусственного интеллекта (ИИ) как ключевого фактора, формирующего новые бизнес-модели и создающего риски правовой неопределенности. Анализируется правовая природа цифрового предпринимательства, квалификация прав и обязанностей субъектов, а также соотношение общих положений гражданского законодательства с нормами, регулирующими оборот цифровых объектов. Подчеркивается необходимость сбалансированного регулирования, учитывающего потребности инновационного развития и защиту прав участников цифрового оборота. Рассматриваются вопросы правосубъектности алгоритмических систем, распределения ответственности за решения

ИИ и обеспечения баланса между стимулированием инноваций и защитой интересов участников цифрового рынка. Выявляются пробелы в действующем законодательстве и обосновываются предложения по совершенствованию правовых механизмов. Методологическую основу исследования составляют формально-юридический, сравнительно-правовой и статистический методы, а также системный и междисциплинарный подходы. Проведена аналитическая обработка данных о динамике инвестиций в технологии ИИ и их внедрении в предпринимательскую деятельность в России и за рубежом. Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе правовых последствий интеграции технологий искусственного интеллекта в предпринимательскую деятельность с учетом экономических факторов и зарубежного опыта регулирования. Впервые обоснована необходимость закрепления в российском праве специального режима для автономных алгоритмических агентов, работающих по модели «искусственный интеллект как услуга» (AIaaS), основанного на принципах технологической нейтральности и explainable AI. Разработана авторская классификация рисков правовой неопределенности при применении ИИ в бизнесе (коллизии норм, отсутствие стандартов прозрачности алгоритмов, разнородная судебная практика, угрозы монополизации) и предложен комплекс правовых мер их минимизации. Существенный вклад составляет сравнительно-правовой анализ моделей регулирования в ЕС, Китае, Японии и Канаде, позволивший выделить элементы, адаптируемые к российским условиям. Результаты могут применяться для совершенствования законодательства, в правоприменительной практике, корпоративном управлении и образовательных программах.

**Ключевые слова:**

цифровая экономика, цифровое предпринимательство, право, искусственный интеллект, алгоритмические агенты, правовое регулирование, гражданское право, цифровые права, предпринимательская деятельность, регуляторная политика

**Введение**

Цифровизация предпринимательской деятельности радикально трансформировала традиционные бизнес-модели и привела к формированию цифрового предпринимательства, при котором значительная часть операций переносится в виртуальную среду [\[1\]](#). Эти изменения охватывают правовую и экономическую сферы: переход к цифровым платформам перестраивает структуру рынков, изменяет механизмы конкуренции и перераспределения добавленной стоимости. Недостаточная предсказуемость и гибкость регулирования повышают издержки и замедляют внедрение инноваций, что требует комплексного анализа правовых и экономических факторов. Современные бизнес-модели опираются на данные, алгоритмы и цифровые платформы как ключевые ресурсы.

В отечественной правовой науке отсутствует единый подход к определению правовой природы цифрового предпринимательства, что затрудняет создание согласованной регуляторной системы и порождает правоприменительные противоречия. Неопределенность самого понятия осложняет квалификацию прав и обязанностей субъектов и увеличивает юридические риски. Как отмечает А. А. Волос, необходимо внесение в Гражданский кодекс Российской Федерации норм о цифровых сделках и активах [\[2\]](#). На фоне стремительной цифровой трансформации особое значение

приобретает правовой анализ применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в предпринимательстве, поскольку они влияют на регулирование отдельных секторов экономики и трансформируют корпоративное управление.

Пробелы в регулировании сдерживают экономическое развитие, ограничивают доступ к инвестициям в ИИ и препятствуют формированию устойчивых цифровых экосистем. Юридическая неопределенность снижает доверие участников рынка и ограничивает конкуренцию в стратегически значимых отраслях. В этих условиях совершенствование нормативной базы становится ключевым условием повышения устойчивости и эффективности цифрового предпринимательства. Комплексный анализ правовых аспектов интеграции ИИ позволяет учесть риски, устранить регуляторные барьеры и создать условия для конкурентоспособной цифровой экономики. Для оценки правовых рисков и эффективности предлагаемых решений использованы статистические данные об инвестициях в ИИ, темпах внедрения технологий и особенностях цифрового предпринимательства.

**Цель исследования** — разработка научно обоснованных предложений по совершенствованию правового регулирования предпринимательской деятельности с учетом интеграции технологий искусственного интеллекта, а также формулирование подходов к определению правового статуса цифровых объектов и алгоритмических систем.

**Задачи исследования:**

- определить правовую природу цифрового предпринимательства в контексте трансформации, вызванной четвертой промышленной революцией;
- выявить риски правовой неопределенности при использовании технологий ИИ в бизнесе;
- проанализировать регулирование алгоритмических систем в российском и зарубежном праве;
- обосновать подходы к формированию сбалансированного правового режима для автономных систем на базе ИИ;
- предложить меры по обеспечению баланса между стимулированием инноваций и защитой прав участников цифрового рынка.

Правовая неопределенность при использовании ИИ в предпринимательстве носит многоплановый характер. К ключевым рискам относятся:

- коллизии и пробелы в регулировании AIaaS, включая отсутствие единых критериев квалификации услуг и определения права, подлежащего применению при трансграничной передаче данных;
- фрагментарная и несогласованная судебная практика по цифровым сделкам с участием ИИ, создающая непредсказуемость правовых последствий;
- отсутствие технических стандартов прозрачности алгоритмов, что затрудняет защиту прав пользователей и инвесторов;
- риск концентрации экономической власти у крупных платформ и подрыв конкурентоспособности малого и среднего бизнеса.

**Объект исследования** — общественные отношения, возникающие в процессе цифровизации предпринимательства и применения технологий ИИ.

**Предмет исследования** — правовые нормы, регулирующие цифровое предпринимательство и использование ИИ, а также доктринальные подходы и судебная практика в этой сфере.

**Методологическая основа исследования** включает формально-юридический метод, сравнительно-правовой анализ, статистическое наблюдение, а также методы анализа и синтеза. Применен системный и междисциплинарный подход, позволивший учесть как правовые, так и экономические аспекты интеграции технологий искусственного интеллекта в предпринимательскую деятельность. Использование указанных методов обеспечило комплексный характер исследования и достоверность полученных выводов.

**Рабочая гипотеза** — действующее российское законодательство, регулирующее цифровое предпринимательство и ИИ, требует систематизации и развития на основе принципа технологической нейтральности, что позволит снизить риски правовой неопределенности и способствовать инновационному развитию.

**Научная новизна** — обоснование необходимости особого правового режима для алгоритмических агентов и переосмысление ключевых категорий гражданского права применительно к цифровым объектам.

**Практическая значимость** — возможность применения результатов при совершенствовании национального законодательства, в правоприменительной практике и при разработке методических рекомендаций для органов власти и участников цифрового рынка.

### **Сущность цифрового предпринимательства**

Цифровое предпринимательство — инновационная форма хозяйствования, основанная на применении цифровых технологий и платформенных решений, при которой значительная часть процессов переносится в виртуальную среду. Оно снижает транзакционные издержки, расширяет рынки за счет преодоления географических барьеров и повышает эффективность использования ресурсов. Вместе с тем рост цифровых экосистем сопровождается концентрацией экономической власти у крупных операторов платформ, что способно деформировать рыночные механизмы и требует правовых мер для сохранения баланса интересов участников.

По мнению О. В. Сушковой, ключевые элементы цифрового предпринимательства включают цифровые бизнес-модели, соответствующие процессы, платформенное право, экосистемы, образовательные технологии и социальные инициативы [\[1\]](#). Концепция охватывает как традиционные сферы коммерции, так и новые форматы взаимодействия участников оборота. Ее отличает смещение фокуса с материальных активов на нематериальные — данные, алгоритмы, цифровую репутацию, что требует пересмотра базовых категорий гражданского права, включая правовой режим информации как объекта гражданских прав.

А. Ж. Худойнатов указывает на нерешенные правовые вопросы, в том числе легитимность использования криптовалют и смарт-контрактов [\[4\]](#). Российское законодательство демонстрирует осторожность при внедрении таких институтов: в регулировании цифровых финансовых активов применяется риск-ориентированный подход, не учитывающий особенностей децентрализованных экосистем. Возникает

дилемма — как совместить стимулирование инноваций с защитой прав участников. Оптимальным является применение гибких регуляторных механизмов, включая инструменты *soft law* и саморегулирования.

Излишняя осторожность способна ограничить инвестиции в высокотехнологичные отрасли и снизить конкурентоспособность экономики, тогда как чрезмерная либерализация увеличивает риск финансовых «пузырей» и угроз макроэкономической стабильности. Сбалансированная модель регулирования должна сочетать правовые и экономические инструменты, стимулировать предпринимательскую активность и одновременно обеспечивать защиту интересов государства.

Компания *e-bot7* применяет технологии обработки естественного языка (NLP) для организации клиентских сервисов, предоставляя услуги искусственного интеллекта через облачные платформы на основе публичной оферты. Такой формат персонализирует обслуживание и снижает издержки, однако при трансграничной обработке данных возникают вопросы юрисдикции и защиты прав потребителей. Зависимость от иностранных платформ в российской доктрине рассматривается как угроза экономической безопасности и утрата цифрового суверенитета, что может приводить к утечке капитала, сдерживать развитие отечественных технологий и сокращать налоговую базу. Эффективное правовое регулирование в этой сфере способно стимулировать создание собственных платформенных решений и укрепить экономический суверенитет.

В российской практике уже используются технологии искусственного интеллекта. Показательный пример — сервис «Цифровой юрист» компании «МегаФон», применяющий нейросети для анализа документов. Его внедрение выявило управленческие и правовые риски: противоречивое толкование цифровых соглашений арбитражными судами, а также нерешенные вопросы защиты персональных данных и прав потребителей (см.: Как «МегаФон» освободил бэк-офис от рутины. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/5f2a8d639a794737434eff67>).

Особое внимание привлекает отсутствие единообразия в правоприменении: суды по-разному оценивают сделки, совершенные с использованием ИИ. Это указывает на необходимость унификации судебных подходов и разработки методических рекомендаций для арбитражных инстанций. Без такой систематизации сохраняется риск правовой неопределенности, затрудняющей развитие цифрового предпринимательства.

Повышение правовой определенности в цифровой экономике является важным условием экономической устойчивости. Выверенное регулирование укрепляет доверие инвесторов и создает основу для поступательного развития цифрового сектора.

### **Эмпирическая база исследования и статистические показатели**

Эмпирическую основу исследования составили официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России), а также международные данные из OECD AI Policy Observatory и базы Всемирного банка. Проанализированы объемы инвестиций в технологии искусственного интеллекта, темпы их внедрения в предпринимательскую деятельность и структура цифровых экосистем в России, Европейском союзе и Китае (см. рис. 1).

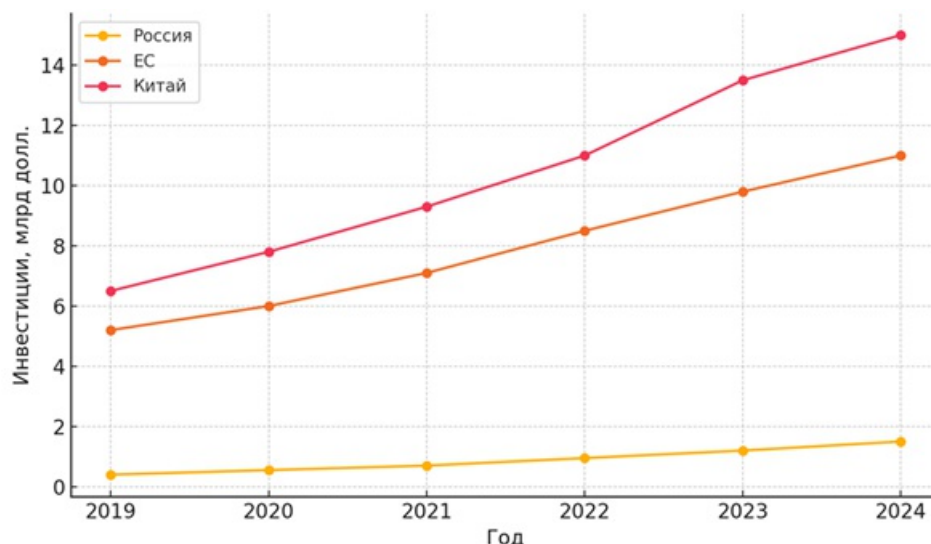


Рисунок 1 — Динамика инвестиций в технологии ИИ в России, ЕС и Китае (2019–2024 гг.). Составлено автором по данным Росстата, Минцифры России, OECD AI Policy Observatory, World Bank Data, McKinsey Global Institute.

В 2019–2024 гг. объемы инвестиций в технологии ИИ существенно возросли. В России темпы роста ускорились почти в четыре раза (с 0,4 до 1,5 млрд долл.), однако абсолютные показатели значительно ниже, чем в ЕС и Китае. В Европейском союзе инвестиции увеличились с 5,2 до 11 млрд долл., в Китае — с 6,5 до 15 млрд долл. Такая разница указывает на необходимость усиления государственной поддержки проектов в сфере искусственного интеллекта, привлечения частного капитала и создания правовой среды, снижающей регуляторные барьеры. Устранение правовой неопределенности в этой сфере может стать одним из ключевых факторов роста конкурентоспособности российского цифрового предпринимательства.

Для дополнительного анализа использованы данные о мировом рынке услуг искусственного интеллекта как сервиса (AIaaS). В отчете Gartner (2024) отмечается, что в 2023 г. объем рынка составил 17,1 млрд долл., на 21 % больше, чем в 2022 г. Прогнозируется среднегодовой темп роста (CAGR) в 18,5 % до 2030 г. Российский сегмент оценивается в 240 млн долл., что составляет менее 1,5 % мирового рынка. Наибольшая доля внедрений ИИ приходится на финансовый сектор (34 %), электронную коммерцию (27 %) и промышленность (18 %).

В отчете Минцифры России (2024) отмечается, что доля средних и крупных компаний, использующих ИИ, достигла 12,4 %, увеличившись за год на 3,2 пп. Большинство проектов реализуется в сфере автоматизации клиентского обслуживания и аналитики больших данных.

### **Правовое регулирование искусственного интеллекта в предпринимательской деятельности**

Искусственный интеллект стал ключевым фактором цифровой трансформации предпринимательства, обеспечивая создание инновационных продуктов, оптимизацию бизнес-процессов и персонализацию взаимодействия с клиентами. Расширение сфер его применения повышает значимость правового регулирования, которое должно одновременно стимулировать технологическое развитие и гарантировать защиту прав личности [\[6\]](#). Задача осложняется автономностью работы ИИ, непрозрачностью алгоритмов («черный ящик») и трансграничным обменом данными. Эти особенности

создают не только юридические, но и экономические риски: трансграничность услуг затрудняет налогообложение цифровых сделок, а непрозрачность алгоритмических решений снижает доверие потребителей и инвесторов, что ведет к падению деловой активности в отрасли.

В таких условиях законодатель должен выработать правовые конструкции, учитывающие специфику технологий и их социально-правовые последствия. В противном случае возможны либо правовой вакуум, либо чрезмерное регулирование, тормозящее инновации. Действующая нормативная база в сфере ИИ остается фрагментарной и требует закрепления норм, отражающих автономный характер его функционирования. Приверженность рамочным стратегическим документам демонстрирует осторожность, но в долгосрочной перспективе она может оказаться неэффективной. Особенно значимы вопросы распределения ответственности за вред, причиненный решениями ИИ, и допустимости предоставления автоматизированным системам права принимать юридически значимые решения.

В России регулирование пока носит в основном программно-целевой характер. Так, Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 утвердил Национальную стратегию развития искусственного интеллекта до 2030 г., определив приоритеты государственной политики: развитие научных исследований, подготовку кадров, обеспечение технологического суверенитета. Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 г. (Распоряжение Правительства РФ от 19 августа 2020 г. № 2129-р) также не содержит детализированных правовых механизмов защиты интересов предпринимателей. Пробелы в регулировании усиливают правовую неопределенность, особенно когда алгоритмические системы принимают решения с юридическими последствиями. Например, при предоставлении услуг *AIaaS* пользователи не всегда могут определить, какие элементы результата принадлежат им, а какие — разработчику алгоритма. Дополнительную сложность создает трансграничный характер платформ AI, при котором национальные нормы о защите персональных данных и налоговом учете трудно применимы. Снизить эти риски возможно только путем системного закрепления в ГК РФ норм о правовом режиме цифровых агентов и введения единых стандартов ответственности за причинение вреда.

Международная практика демонстрирует широкий спектр моделей регулирования. В Китае приоритет отдан развитию научных исследований и коммерциализации технологий при низкой степени законодательной детализации. В Японии реализуется координационный подход, основанный на взаимодействии государства, бизнеса и гражданского общества с акцентом на этические стандарты. Европейский союз принял Закон об искусственном интеллекте, закрепивший риск-ориентированную модель. В Канаде готовится проект *Artificial Intelligence and Data Act (AIDA)*, устанавливающий правовые рамки использования ИИ и обработки данных. С 2017 г. в Сингапуре действует программа *AI Singapore*, ориентированная на внедрение технологий в ключевые отрасли экономики (The Malicious Use of Artificial Intelligence: Forecasting, Prevention, and Mitigation. URL: <https://www.researchgate.net/publication/323302750>).

Сравнительный анализ подтверждает отсутствие универсальной модели. Жесткое регулирование может замедлить развитие отрасли и снизить ее инвестиционную привлекательность, тогда как чрезмерная либерализация повышает риск монополизации и формирования неустойчивых бизнес-моделей. В этих условиях России необходима собственная концепция регулирования, учитывающая национальные особенности и баланс интересов государства, бизнеса и общества.



В российской правовой политике приоритетом остаётся обеспечение этического, безопасного и ответственного применения ИИ. П. Ролинсон, Е. А. Ариевич и Д. Е. Ермолина утверждают, что установление пределов автоматизированного принятия решений, а также обеспечение защиты персональных данных и предотвращение дискриминации является важным условием достижения этой цели [7]. Действующая нормативная база сохраняет декларативный и рамочный характер, что затрудняет разрешение правоприменительных коллизий. Недостаток конкретных механизмов требует разработки детализированных норм; в противном случае восполнение пробелов через аналогию закона или права приведет к непредсказуемой судебной практике. Правовая неопределенность сдерживает предпринимательскую активность в сфере ИИ, увеличивает транзакционные издержки и снижает доверие к цифровым технологиям. Преодоление этих барьеров с помощью четких и одновременно гибких регуляторных механизмов способно стимулировать экономический рост и укрепить позиции национальных технологических компаний на глобальном рынке.

Л. А. Тутов и А. А. Измайлов обосновывают принципиальную незаменимость предпринимателя искусственным интеллектом [8]. При оценке роли ИИ в предпринимательстве ключевыми остаются концепции «предпринимательской бдительности» (*entrepreneurial alertness*) и «потребительского суверенитета» (*consumer sovereignty*). Предпринимательство рассматривается не как функция оптимизации, а как творческий процесс, основанный на способности выявлять скрытые возможности и адаптироваться к меняющейся экономической среде [8].

Существенным элементом предпринимательской деятельности является интуитивное прогнозирование и креативное решение задач в условиях неопределенности. Системы ИИ, обладая высокой вычислительной мощностью и способностью находить корреляции в данных, действуют в рамках алгоритмов, созданных человеком, и зависят от установленных им критериев обучения и применения. При этом современные системы могут воспроизводить контекстуальные сценарии и прогнозировать потребности клиентов на основе анализа больших данных, что приближает их функционал к отдельным когнитивным процессам человека. В перспективе они способны автоматизировать не только рутинные операции, но и часть аналитических функций предпринимателя.

Ключевой вопрос — может ли алгоритм, опирающийся на прошлые данные, создавать новые рынки и формировать спрос на ранее не существовавшие товары. Этот аспект имеет и правовое значение, затрагивая вопрос о допустимости наделения ИИ правоспособностью в предпринимательстве. Классическим аргументом в пользу уникальности человеческого фактора является пример Стива Джобса, чья интуиция и эмпатия сформировали спрос на продукты, не осознаваемые рынком. Н. Бостром считает, что при достижении уровня сильного ИИ накопление и обработка больших данных могут частично компенсировать эти преимущества человека [9].

Даже гипотетический сильный ИИ лишен социальной эмпатии и ценностных ориентиров. Это особенно важно при решении вопроса о его ответственности за предпринимательские решения, включая деликтные обязательства и банкротство. В итоге выделяются две позиции: первая утверждает уникальность человеческого предпринимательства, вторая допускает возможность превращения ИИ в самостоятельного субъекта управления бизнес-процессами. Обе представляются чрезмерными. Вероятнее, в ближайшей перспективе ИИ будет выступать «цифровым агентом» (*digital agent*), принимающим решения в ограниченных сферах, но не способным заменить предпринимателя как носителя интуиции и креативности. Это

обуславливает необходимость специального правового режима для автономных систем ИИ с определением пределов их самостоятельности и механизмов распределения ответственности между разработчиком, владельцем и пользователем.

Актуальным остается переосмысление правового статуса искусственного интеллекта в предпринимательстве, особенно в рамках модели *AIaaS*, выполняющей функции, ранее относимые к исключительной компетенции предпринимателя-человека. Ключевым является вопрос о признании решений, принимаемых ИИ, юридически значимыми. Действующее российское законодательство не содержит норм, прямо устанавливающих правосубъектность алгоритмических систем, что создает риск коллизий при совершении сделок с их участием.

### **Практические аспекты внедрения искусственного интеллекта в предпринимательскую деятельность**

Интеграция технологий искусственного интеллекта в бизнес-процессы рассматривается современной наукой как стратегический фактор формирования устойчивого конкурентного преимущества в условиях четвертой промышленной революции. Применение ИИ повышает производительность, снижает издержки, оптимизирует взаимодействие с клиентами и ускоряет внутренние процедуры [\[10\]](#).

Неурегулированность правового статуса таких технологий сдерживает их масштабирование, ограничивает создание новых рыночных ниш, затрудняет привлечение международных инвестиций и замедляет рост потребительского спроса. Ключевой остается проблема распределения ответственности между поставщиками технологий искусственного интеллекта, конечными пользователями и третьими лицами, чьи права могут быть затронуты результатами работы этих систем.

Эмпирические данные подтверждают масштаб внедрения ИИ: у Amazon до 35 % продаж обеспечивается персонализированными рекомендациями; в банковской сфере экосистема «Тинькофф» сократила операционные расходы на 80 млн руб. благодаря алгоритмической персонализации кешбэка; сервис «Домклик» внедрил интеллектуальные алгоритмы оценки недвижимости, что увеличило долю одобренных ипотечных заявок на 8 % и снизило затраты на услуги внешних оценщиков.

Чрезмерная зависимость от ИИ снижает прозрачность управления и подрывает автономию человека в стратегических решениях. Это особенно важно в контексте концепции *explainable AI* и необходимости закрепления принципа прозрачности алгоритмов. Использование ИИ несет риск ухудшения качества управленческих решений и утраты контроля над ключевыми процессами, что может увеличить затраты на исправление ошибок, снизить устойчивость компаний в условиях нестабильности и породить новые системные угрозы. Установление требований к прозрачности алгоритмов и нормативное закрепление *explainable AI* являются действенными мерами по минимизации этих рисков.

Форсайт-анализ, проведенный С. В. Савиным и А. Д. Мурзиным, выделил четыре ключевых направления успешной интеграции ИИ в управленческие процессы [\[11\]](#):

**1. Технологические инновации.** Внедрение ИИ в корпоративное управление развивает прогнозную аналитику, поддержку принятия решений и оптимизацию процессов. Отсутствие единых стандартов безопасности повышает регуляторные риски, что требует их нормативного закрепления. Приоритетом является разработка универсальных стандартов, обеспечивающих совместимость систем и защиту прав участников цифровых

правоотношений, во избежание правового вакуума.

**2. Человеческий капитал.** Дефицит специалистов с необходимыми компетенциями требует модернизации образовательных программ и внедрения механизмов профессиональной переподготовки. Применение ИИ в управлении персоналом ставит вопросы о правомерности алгоритмической оценки работников и рисках дискриминации, что нуждается в дополнительном правовом регулировании.

**3. Финансирование и партнерство.** Реализация проектов в сфере искусственного интеллекта требует значительных инвестиций, что делает актуальным создание международных платформ для стимулирования трансграничного сотрудничества и обмена технологиями. Такие инициативы нуждаются в согласованных международных правовых механизмах, включая определение права, подлежащего применению, и процедур разрешения споров в киберпространстве.

**4. Риски, безопасность и этика.** Применение ИИ сопряжено с угрозами кибербезопасности, рисками дискриминации и нарушением конфиденциальности данных. Для их нейтрализации необходима многоуровневая система регулирования, включающая технические стандарты, этические кодексы и правовые механизмы ответственности. Этические нормы должны обеспечивать баланс интересов бизнеса, государства и общества, укреплять доверие потребителей и снижать риск отказа от сервисов на основе технологий искусственного интеллекта. Перспективным направлением является законодательное закрепление принципа *human oversight* — обязательного человеческого контроля над функционированием систем.

Игнорирование правовых и этических аспектов усиливает существующие риски. Эффективное использование ИИ в предпринимательстве требует комплексного подхода, сочетающего инвестиции в человеческий капитал, развитие нормативной базы и институциональную поддержку инноваций. Регулирование должно быть гибким и адаптивным, чтобы не создавать излишних барьеров технологическому прогрессу.

Ожидаемые эффекты от реализации предложенных мер выражаются как в качественных, так и в количественных показателях. Внедрение обязательных стандартов *explainable AI* и принципа *human oversight* может снизить количество судебных споров, связанных с некорректной работой алгоритмов, на 15–20 % в течение первых трех лет применения. Законодательное определение правового статуса цифровых агентов позволит сократить время заключения сделок с использованием ИИ на 10–15 % за счет уменьшения транзакционных издержек. Стимулирование внедрения ИИ в отраслях с низким уровнем цифровизации (здравоохранение, образование) способно обеспечить рост производительности на 5–7 % в среднесрочной перспективе.

Для бизнеса ключевым результатом станет повышение предсказуемости правовой среды, что укрепит доверие инвесторов и увеличит объем частных вложений в ИИ-проекты на 8–10 % ежегодно. Для государства это снизит нагрузку на судебную систему, для общества — повысит уровень защиты прав потребителей и персональных данных.

### Обсуждение результатов

Проведенный анализ показывает, что ИИ стал ключевым элементом цифровой трансформации предпринимательства, обеспечивая повышение эффективности бизнес-процессов, апробацию новых моделей хозяйствования и укрепление конкурентоспособности на глобальных рынках. Эти технологии выступают катализатором роста производительности, оптимизации издержек и формирования новых отраслей

экономики. Достижение таких результатов возможно при эффективном и предсказуемом правовом регулировании, снижающем риски для инвесторов и предпринимателей и стимулирующем развитие инновационных экосистем.

Выявленные в ходе исследования риски правовой неопределенности — коллизии законодательства, отсутствие стандартов прозрачности алгоритмов, разнородная судебная практика и угрозы монополизации — требуют целенаправленных действий:

- 1) закрепление в законодательстве положений об автономных алгоритмических системах и сделках с их участием;
- 2) разработка и внедрение обязательных стандартов *explainable AI*, обеспечивающих прозрачность решений;
- 3) унификация судебных подходов посредством разъяснений Верховного Суда РФ и методических рекомендаций;
- 4) развитие механизмов антимонопольного регулирования, адаптированных к условиям цифровой экономики.

Для обеспечения действенности предложенных мер необходима их нормативная конкретизация, охватывающая как гражданско-правовую, так и специальную отраслевую регламентацию. В целях снижения правовой неопределенности и повышения предсказуемости регулирования целесообразно внести изменения в ряд федеральных законов и подзаконных актов:

#### **1. Гражданский кодекс РФ:**

**гл. 9 «Сделки»** — дополнить нормами о сделках с участием автономных алгоритмических систем, определяя момент их совершения и условия действительности;

**ст. 141.1 («Цифровые права»)** — уточнить, что в число цифровых прав могут входить результаты, сгенерированные искусственным интеллектом, при условии соблюдения стандартов *explainable AI*;

ввести отдельную статью о **«цифровых агентах»** (в составе гл. 4 «Юридические лица» или в особой части), закрепив их правовой статус, пределы автономии и распределение ответственности между разработчиком, владельцем и пользователем.

#### **2. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»** — дополнить положениями:

об обязательности раскрытия алгоритмических критериев при принятии решений, имеющих юридические последствия для граждан и организаций;

о применении принципа *human oversight* при использовании ИИ в государственном и корпоративном управлении.

#### **3. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»** — расширить сферу регулирования на цифровые продукты и услуги, предоставляемые по модели *AIaaS*, с закреплением требований к прозрачности алгоритмов и кибербезопасности.

4. Разработать и утвердить новую редакцию стратегического документа, определяющего подходы к регулированию технологий искусственного интеллекта и робототехники,

включив в неё положения о стандартах *explainable AI*, процедурах аудита алгоритмов и механизмах межведомственного взаимодействия.

Также представляется целесообразным подготовить Верховным Судом Российской Федерации методические рекомендации (или постановление Пленума) по вопросам квалификации и разрешения споров, связанных с применением технологий искусственного интеллекта в предпринимательской деятельности, что позволит обеспечить единообразие правоприменительной практики.

Статистические данные подтверждают выявленные тенденции. Несмотря на четырехкратный рост инвестиций в ИИ в России за 2019–2024 гг., внутренний рынок остается значительно ниже среднемирового уровня. Низкая доля отечественного сегмента на глобальном рынке услуг искусственного интеллекта (AIaaS) и концентрация внедрений преимущественно в финансовой и торговой сферах указывают на необходимость активизации применения ИИ в промышленности, здравоохранении и образовании. Применение правовых мер, предложенных в исследовании, способно увеличить долю России на мировом рынке услуг искусственного интеллекта до 2 % в среднесрочной перспективе и повысить уровень проникновения технологий в бизнес-сектор до 20 %.

На современном этапе ИИ следует рассматривать как инструмент повышения качества и скорости управленческих решений. С развитием сильного ИИ встанет вопрос о пересмотре отдельных категорий гражданского права и допустимости наделения таких систем ограниченной правоспособностью в определенных сферах. Зарубежные исследования допускают возможность создания ИИ, способного воспроизводить сложные контексты и выполнять функции, ранее считавшиеся исключительной прерогативой человека.

Для эффективной интеграции ИИ в предпринимательство необходим комплекс мер:

- разработка правовых механизмов, обеспечивающих баланс между стимулированием инноваций и защитой прав участников оборота;
- адаптация зарубежных моделей регулирования с учетом национальной правовой и социально-экономической специфики;
- институциональная поддержка исследований и разработок, развитие человеческого капитала;
- совершенствование этического и правового контроля применения ИИ в управлении.

Регулирование должно быть гибким и технологически нейтральным, адаптируясь к новым вызовам без создания избыточных барьеров. Перспективы цифровизации предпринимательства в России зависят от качества нормативной базы, эффективности взаимодействия государства и бизнеса и способности правовой системы оперативно реагировать на вызовы технологического развития.

Реализация предложенного комплекса мер способна обеспечить значимый социально-экономический эффект:

- рост доли российских компаний, использующих ИИ, с 12,4 % до 20 % в течение пяти лет;
- увеличение вклада сектора ИИ в ВВП с 0,3 % до 0,6 %;

- сокращение сроков разрешения правовых споров по цифровым сделкам на 15–20 %;
- расширение присутствия России на глобальном рынке услуг искусственного интеллекта до 2 % в среднесрочной перспективе.

Эти показатели подтверждают практическую значимость предложенных мер, обеспечивающих рост эффективности предпринимательской деятельности в условиях четвертой промышленной революции.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют сформулировать ряд обобщающих выводов и наметить направления дальнейших научных разработок.

### **Заключение**

В заключение необходимо отметить, что дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на разработке концепции правового статуса ИИ, анализе судебной практики и сравнительно-правовом изучении зарубежных моделей регулирования. Это позволит сформировать сбалансированные решения, гармонизирующие интересы всех участников цифровой экономики.

Научная новизна исследования состоит не только в выявлении и классификации ключевых правовых рисков интеграции ИИ в предпринимательскую деятельность, но и в обосновании комплекса правовых и организационных мер, обеспечивающих баланс между развитием инноваций и защитой прав участников оборота. Предложена концепция специального правового режима для алгоритмических агентов, включающая:

- закрепление в Гражданском кодексе РФ норм о правовом статусе цифровых агентов;
- разработку обязательных стандартов *explainable AI*;
- унификацию судебной практики по цифровым сделкам;
- адаптацию зарубежных регуляторных моделей.

Такой подход одновременно снижает регуляторную неопределенность и создает условия для инновационного развития, формируя прирост научного знания в области цифрового права.

### **Библиография**

1. Сушкова О. В. Особенности применения искусственного интеллекта в сфере цифровой предпринимательской деятельности // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2023. № 8. С. 132-138. DOI: 10.17803/2311-5998.2023.108.8.132-138. EDN: YDOVKU.
2. Волос А. А. Цифровые права: некоторые проблемы толкования правил статьи 141.1 Гражданского кодекса Российской Федерации // Банковское право. 2024. № 3. С. 16-23. DOI: 10.18572/1812-3945-2024-3-16-23. EDN: QICTIJ.
3. Харитонов Ю. С., Ян Т. Правовые проблемы трансформации основных начал правосудия в условиях цифровизации цивилистического процесса в России и Китае // Вестник гражданского процесса. 2023. Т. 13. № 1. С. 203-235. DOI: 10.24031/2226-0781-2023-13-1-203-235. EDN: SYWPWK.
4. Худойнатов А. Ж. Правовые проблемы регулирования сферы цифрового предпринимательства // Вестник науки. 2020. Т. 5. № 5. С. 135-139.
5. Purtova N., van Maanen G. Data as an economic good, data as a commons, and data governance // Law, Innovation and Technology. 2024. Vol. 16. № 1. Pp. 1-42.

6. Хаддур З. А. Правовое регулирование использования технологий искусственного интеллекта в инвестиционной деятельности в России и за рубежом // Пробелы в российском законодательстве. 2022. Т. 15. № 5. С. 319-325. EDN: BUKBCT.
7. Ролинсон П., Ариевич Е. А., Ермолина Д. Е. Объекты интеллектуальной собственности, создаваемые с помощью искусственного интеллекта: особенности правового режимов России и за рубежом // Закон. 2018. № 5. С. 63-71. EDN: XNGEJN.
8. Тутов Л. А., Измайлов А. А. Искусственный интеллект на службе у предпринимательства – позиция новой австрийской теории // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2024. Т. 16. № 2. С. 53-62. DOI: 10.38050/2078-3809-2024-16-2-53-62. EDN: HTPRAP.
9. Bostrom N. Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. Oxford, 2014. 352 p.
10. Хацкелевич А. Н., Рудаков С. А., Егоров Г. А. Применение технологий искусственного интеллекта как один из факторов конкурентоспособности бизнеса в четвертой промышленной революции // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 1. С. 184-199.
11. Савин С. В., Мурзин А. Д. Искусственный интеллект в бизнесе: вызовы и перспективы развития (форсайт 2024) // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 2. С. 179-195.
12. Зуб А. Т., Петрова К. С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. С. 173-187. DOI: 10.24412/2070-1381-2022-94-173-187. EDN: FLGKRR.
13. Бамбуров В. А. Применение технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Государственная служба. 2018. Т. 20. № 3. С. 23-28. DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-3-23-28. EDN: XUAPBV.
14. Калашникова И. В., Несмеянов Д. В. Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектом менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 12-2. С. 205-210. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-12-2-205-210. EDN: QPCEYA.
15. Юлдашева М. М. Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления // Научный аспект. 2023. Т. 13. № 4. С. 1577-1581. EDN: POBTDI.
16. Никишова М. И. Перспективы применения технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении в условиях перехода к цифровой экономике // Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1. № 1. С. 233-237. EDN: XQSDBB.
17. Мустафина А. Ф. Технология искусственного интеллекта в контексте бизнес-среды // Стратегии бизнеса. 2019. №7. С. 8-14. EDN: TRXBHE.
18. Савельев И. И., Уланов Е. А. Новые технологии в бизнесе: искусственный интеллект // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 2. № 1. С. 119-125. EDN: AREUVT.
19. Орешина М. Н. Применение искусственного интеллекта в инновационной деятельности промышленных предприятий // E-Management. 2021. Т. 4. № 1. С. 29-37. DOI: 10.26425/2658-3445-2021-4-1-29-37. EDN: VMGGPA.
20. Егорова Д. А., Шпильман И. В. Цифровая трансформация российского бизнеса с использованием искусственного интеллекта в образовательной сфере // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 12. С. 3283-3298. DOI: 10.18334/epp.12.12.117029. EDN: HGUELK.
21. Cihon P., Maas M. M., Kemp L. Should Artificial Intelligence Governance Be Centralized? Design Lessons from History // Global Policy. 2021. Vol. 12. № S3. Pp. 40-51.
22. Hacker P., Engel A. Regulating Explainable AI in the European Union // Internet Policy Review. 2021. Vol. 10. № 2. Pp. 1-24.

23. Floridi L., Cowls J. A Unified Framework of Five Principles for AI in Society // Harvard Data Science Review. 2022. Vol. 4. № 1. Pp. 1-15.
24. Smuha N.A. From a "Race to AI" to a "Race to AI Regulation": Regulatory Competition for Artificial Intelligence // Law, Innovation and Technology. 2021. Vol. 13. № 1. Pp. 57-84. DOI: 10.1080/17579961.2021.1898300. EDN: EPMAIL.
25. Awad E., Dsouza S., Kim R., Schulz J., Henrich J., Shariff A., Bonnefon J.-F., Rahwan I. The Moral Machine Experiment // Nature. 2018. Vol. 563. Pp. 59-64.
26. OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2019. 148 p.
27. Williams R., Brooks C., Shmargad Y. How Algorithms Discriminate Based on Data They Lack: Challenges, Solutions, and Policy Implications // Journal of Information Policy. 2018. Vol. 8. Pp. 78-115.
28. Jobin A., Ienca M., Vayena E. The Global Landscape of AI Ethics Guidelines // Nature Machine Intelligence. 2019. Vol. 1. Pp. 389-399. DOI: 10.1038/s42256-019-0088-2. EDN: HDVOGB.

## **Результаты процедуры рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предмет исследования. Ознакомление с заявленной темой показало, что статья должна быть посвящена использованию искусственного интеллекта в рамках четвертой промышленной революции в рамках предпринимательской деятельности с учётом имеющихся правовых ловушек цифровой экономики. Статья частично раскрывает заявленную тему, но требует доработки на базе приведённых в тексте рецензии замечаний.

Методология исследования базируется на текстовом изложении материала. Впечатление от ознакомления со статьей значительно снижается в связи с отсутствием графического материала. При проведении доработки статьи крайне важно изучить числовые данные, а также осуществить их обработку и последующее графическое представление.

Актуальность исследования вопросов, связанных с развитием предпринимательства, не вызывает сомнения, так как это оказывает прямое и косвенное воздействие на социально-экономическое развитие Российской Федерации. Потенциальную читательскую аудиторию интересуют обоснованные авторские суждения, характеризующие проблемы применения искусственного интеллекта в рамках четвертой промышленной революции в рамках предпринимательской деятельности с учётом имеющихся правовых ловушек цифровой экономики и пути их решения.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале отсутствует, но может быть сформирована в случае обоснования приводимых суждений, в т.ч. результатами анализа конкретных числовых данных.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи автором выстроена, позволяет раскрыть выбранную тему. При этом ознакомление с содержанием показало, что приводимые суждения не сопровождаются обоснованиями, а также поставленные автором во введении цели и задачи содержательно не раскрыты. Например, было заявлено о том, что автор планирует «выявить риски правовой неопределенности, связанные с использованием технологий искусственного интеллекта



в предпринимательской деятельности». Также автор говорил о том, что «Такой подход позволит минимизировать риски правовой неопределенности и одновременно стимулировать инновационное развитие.». Однако в тексте статьи такие риски не были обоснованы, как и пути их минимизации. При доработке статьи крайне важно, во-первых, наполнить конкретными аргументами приводимые суждения, а, во-вторых, обеспечить соответствие содержания поставленным во введении целям и задачам. Также рекомендуется наглядно показать, какие были выявлены автором проблемы и как конкретно автор предлагает их решать. Более того, важно количественно и качественно оценить потенциальные эффекты от реализации авторских рекомендаций.

Библиография. Библиографический список представлен 20 источниками. Ценно, что в нём содержатся как отечественные, так и зарубежные издания. Также положительное впечатление формируется за счёт учёта современных тенденций развития научной мысли. Крайне важно в тексте статьи показать эволюцию такого развития, отразив результаты сравнения подходов, используемых в России и за рубежом.

Апелляция к оппонентам. В тексте статьи частично есть отсылки к научным публикациям. При этом автору при проведении доработки содержания рекомендуется также сравнить полученные результаты с теми, что уже имеются в научной литературе. Также важно ответить на вопрос: «В чём состоит прирост научного знания» и кем могут быть востребованы полученные результаты с отражением потенциального эффекта от такого применения.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья требует проведения глубокой содержательной доработки, после осуществления которой может быть рассмотрен вопрос о возможном опубликовании данной статьи. При учёте указанных в тексте рецензии замечаний статья будет иметь востребованность и в государственном, и в коммерческом секторе, а также в учебных заведениях и научных организациях. Рекомендуется в тексте статьи также отразить потенциальную читательскую аудиторию.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Цифровые технологии оказывают значительное влияние на предпринимательскую деятельность, ее экономические результаты. При этом правовые контуры экономической деятельности требуют развития. Данным проблемам посвящено представленное исследование, что определяет его актуальность.

Автор четко выделил все необходимые элементы введения, включая предмет и объект исследования, его цель и задачи. Однако, методология исследования не прописана. Очевидно, что автором использованы методы анализа и синтеза, статистического наблюдения, сравнительно-правового анализа.

Научная новизна исследования заключается в разработке подхода к пониманию цифрового предпринимательства и применению методов его регулирования. Автор затрагивает проблему цифрового суверенитета в условиях недостаточности правового регулирования цифровой среды, приводит примеры внедрения искусственного интеллекта организациями в России. Это повышает практическую ценность проведенного исследования.

Представленное исследование выполнено в научном стиле, опирается на теоретическую базу, фактологию, статистику. Выводы достаточно убедительны, оценка проблематики соответствует наиболее острым вызовам времени. Содержание статьи включает, в том числе, анализ систем регулирования технологий искусственного интеллекта в мировой практике. Достоинством работы является предварительная оценка социально-экономического эффекта от внедрения рекомендаций автора.

Библиография требует расширения в части зарубежных источников по теме, необходимо увеличение их общего количества.

Автором хорошо проработан анализ зарубежного опыта, нормативной базы изучаемого вопроса, но апелляция к оппонентам не раскрыта в достаточной степени. Это требует дополнительного внимания.

Различные аспекты распространения цифровых технологий приобретают масштаб массовых, в связи с чем, статья будет интересна весьма обширной аудитории. Замечания к подготовленному тексту:

- во введении привести использованные методы исследования;
- из введения статьи следует убрать абзац с путями минимизации рисков. Это - результат исследования и его нужно дать в заключительном разделе «Обсуждение результатов»;
- не следует нумеровать заголовки тематических разделов в статье, тем более, что у автора сбилась нумерация внутренних параграфов в исследовании: есть пункт 1, потом 1.1 и далее пункт 2. Зачем нужно выделять пункт 1.1 ?
- раздел «Заключение» необходимо разбить на два: «Обсуждение результатов» и непосредственно «Заключение». Объем текста и его содержание это позволяют;
- в статье сказано о необходимости развития законодательных норм, регулирующих применение искусственного интеллекта, иных цифровых технологий. Однако, автор не дает конкретных рекомендаций о том, какие законы, подзаконные акты необходимо дополнять новыми нормами. Это необходимо уточнить;
- в тексте работы автор, обращаясь к мнениям иных специалистов, не всегда их называет, а просто ставит ссылки на источники;
- расширить список источников до 27-30.

Материал следует рекомендовать к публикации после доработки по замечаниям.

## **Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

На рецензирование представлена статья «Предпринимательство 4.0: искусственный интеллект и правовые ловушки цифровой экономики» для опубликования в журнале «Теоретическая и прикладная экономика». В статье исследуются правовые риски и пробелы регулирования, возникающие при интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в предпринимательскую деятельность в условиях цифровой трансформации («Предпринимательство 4.0»). Основное внимание уделяется правовой природе цифрового предпринимательства, статусу алгоритмических систем, вопросам ответственности и механизмам сбалансированного регулирования, стимулирующего инновации при защите прав участников рынка. Автор применяет комплексную методологию. Формально-юридический анализ для исследования норм российского законодательства (ГК РФ, ФЗ «Об информации», ФЗ «О ЦФА», стратегические документы) и выявления пробелов/коллизий. Сравнительно-правовой анализ для изучения моделей регулирования ИИ в ЕС (Закон об ИИ), Китае, Японии, Сингапуре,

Канаде (проект AIDA) для выявления лучших практик (Jobin A. et al., 2019; Smuha N.A., 2021; Hacker P., Engel A., 2021). Статистический анализ для использования актуальных данных Росстата, Минцифры России, OECD, Всемирного банка, Gartner (2024) по инвестициям в ИИ, структуре рынка AIaaS, уровню внедрения в РФ и мире. Анализ судебной практики и кейсов для исследования противоречий в арбитражной практике по цифровым сделкам, анализ реальных примеров внедрения ИИ (МегаФон «Цифровой юрист», Tinkoff, Домклик, e-bot7). Форсайт-анализ для прогнозирования направлений развития и рисков на основе работ Савина С.В., Мурзина А.Д. (2025) и зарубежных исследований (Cihon P. et al., 2021). Междисциплинарный подход для учета экономических аспектов (инвестиции, конкурентоспособность, транзакционные издержки) и технологических особенностей ИИ («черный ящик», объяснимый искусственный интеллект - explainable AI). Методология адекватна целям исследования и обеспечивает комплексность. Тема исследования актуальная в свете стремительной цифровизации экономики. Доля средних и крупных компаний РФ, использующих ИИ, достигла 12.4% (Минцифры, 2024), глобальный рынок AIaaS растет на 18.5% CAGR (Gartner, 2024). Имеются критические правовые пробелы, отмеченные автором, а именно: отсутствие в российском праве норм о правосубъектности ИИ, ответственности за вред, стандартов прозрачности алгоритмов (explainable AI) и управление человеком (Волос А.А., 2024; Сушкова О.В., 2023; Хацкелевич А.Н. и др., 2024). Актуальность темы обуславливается также наличием экономических рисков. Правовая неопределенность сдерживает инвестиции (РФ: 1.5 млрд долл. в 2024 г. против 15 млрд в Китае, 11 млрд в ЕС), ограничивает конкуренцию, угрожает цифровому суверенитету. Имеется также проблема глобальной регуляторной гонкой, происходит активное формирование правовых рамок для ИИ в ЕС, США, Китае, Сингапуре (Smuha N.A., 2021; Hacker P., Engel A., 2021; OECD, 2019). Практические вызовы в виде противоречивой судебной практики, рисков дискриминации, утечки данных, киберугроз при использовании ИИ в бизнесе, - обусловили выбор темы и ее актуальность. Научная новизна статьи заключается в сделанных автором теоретических и прикладных предложениях. Предложена концепция «цифрового агента» с обоснованием необходимости и разработки элементов специального правового режима для автономных алгоритмических систем в ГК РФ (правовой статус, пределы автономии, распределение ответственности между разработчиком, владельцем, пользователем). Проведен комплексный анализ правовых рисков AIaaS и предложена авторская систематизация коллизий при трансграничной передаче данных, квалификации услуг, налогообложении, защите прав потребителей и интеллектуальной собственности на результаты, сгенерированные ИИ. Сформулированы предложения по совершенствованию законодательства в виде конкретных поправок в ГК РФ, ФЗ «Об информации», ФЗ «О ЦФА» и стратегические документы, направленные на внедрение принципов объяснимости применения искусственного интеллекта, управления и надзора со стороны человека. В связи с чем проведена унификация судебной практики (через разъяснения ВС РФ) и адаптация антимонопольного регулирования. Также предложено эмпирическое обоснование прогнозов. Сформулирована увязка предлагаемых правовых мер с количественными прогнозами социально-экономического эффекта (рост доли компаний с ИИ до 20%, увеличение вклада сектора ИИ в ВВП до 0.6%, рост доли РФ на рынке AIaaS до 2%, сокращение сроков споров на 15-20%). Наконец, проведен критический анализ заменимости предпринимателя ИИ. В связи с этим предложена авторская аргументация обсуждаемых в науке и практике пределов возможностей ИИ в контексте «предпринимательской бдительности» и «потребительского суверенитета» (Тутов Л.А., Измайлов А.А., 2024; Bostrom N., 2014), обоснование модели «цифрового агента».

Стиль, структура, содержание работы соответствуют предъявляемым требованиям. Статья

написана научным языком, характерным для юридических и междисциплинарных экономико-правовых исследований. Терминология корректна. Работа имеет четкую логическую структуру (Введение, Сущность цифрового предпринимательства, Эмпирическая база, Правовое регулирование ИИ, Практические аспекты, Обсуждение, Заключение). Изложение последовательно: от постановки проблемы и теории к эмпирическим данным, анализу регулирования, практическим кейсам, обсуждению результатов и конкретным предложениям. Содержание полностью соответствует заявленному названию статьи. Глубоко раскрыты правовые «ловушки» и предложены пути их преодоления. Введение четко ставит цели и задачи, выводы обобщают результаты. Особую ценность представляют конкретные законодательные инициативы и прогнозы эффективности. Вместе с тем, встречаются отдельные длинные предложения, затрудняющие восприятие читателя, что отражает авторский слог письма и не влияет на итоговую оценку рецензента. Библиография обширна и состоит из 28 источников. Список литературы релевантен теме исследования и включает актуальные научные статьи в рецензируемых журналах, фундаментальные работы (Bostrom (2014), OECD (2019)), официальные документы и данные Росстата, Минцифры, Gartner (2024), OECD AI Policy Observatory, международные исследования и отчеты. Значительная часть источников (более 50%) опубликована в последние 3-5 лет (2019-2025гг.), что соответствует требованию актуальности. Достоверность источников высокая (рецензируемые журналы ВАК/RSCI, данные OECD, Gartner, ведущие международные издательства). Ссылки на конкретные страницы, отчеты и данные имеются. В статье автор активно апеллирует к оппонентам. Так, он выступает против узкоотраслевого подхода. Автор подчеркивает необходимость междисциплинарного подхода (право + экономика + технологии) для решения комплексных проблем цифрового предпринимательства, что является ответом на чисто юридические или чисто экономические исследования. Высказывается против консервативного регулирования. Им приведена критика декларативности и рамочного характера действующих стратегий РФ (Указ № 490, Распоряжение № 2129-р) и обоснование необходимости конкретных законодательных поправок (в ГК РФ и др.). Указанные замечания адресованы сторонникам медленной эволюции права. Автором высказаны идеи против наделения ИИ полной правосубъектностью. В статье представлена взвешенная позиция между крайностями (полная замена предпринимателя ИИ и полная неприменимость ИИ в креативных функциях), аргументируя модель «цифрового агента» с ограниченной автономией и четким распределением ответственности, что является ответом на полярные точки зрения (Тутов, Измайлов, Бостром). Приведены аргументы против излишней либерализации. Предложение ввести обязательные стандарты объяснимого ИИ и человеческого надзора направлено на минимизацию рисков «черного ящика», дискриминацию и потерю контроля. Критикуются подходы, полагающиеся исключительно на саморегулирование или этические кодексы (ссылаясь на риски, описанные Williams R. et al., 2018; Floridi L., Cowls J., 2022). В итоге выводы сформулированы четко и отражают суть исследования. Подтверждена острая необходимость преодоления правовой неопределенности в сфере ИИ-предпринимательства; систематизированы ключевые риски; разработана концепция «цифрового агента»; предложен комплекс конкретных законодательных и институциональных мер; обоснованы прогнозы положительного социально-экономического эффекта от их реализации. Статья может представлять интерес для депутатов ГД РФ, сотрудников Минцифры, Минэкономразвития, Банка России, ФАС – для разработки и совершенствования нормативно-правовой базы в сфере ИИ и цифровой экономики. Судейский корпус статья заинтересует в плане формирования единообразной судебной практики по спорам, связанным с ИИ. Предпринимателям и технологическим компаниям статья будет полезна для понимания правовых рисков и возможностей,

выстраивания комплаенс-стратегий, планирования инвестиций в ИИ. Академическому сообществу статья и выводы в ней будут интересны в плане дальнейших исследований и разработки учебных курсов. Для студентов и аспирантов в статье представлен актуальный материал по правовым аспектам цифровой трансформации экономики. Таким образом, представленная на рецензирование статья является актуальным, методологически выверенным и научно новым исследованием сложных правовых проблем, возникающих на стыке искусственного интеллекта, цифрового предпринимательства и экономики. Научная новизна, выраженная в концепции «цифрового агента», комплексном анализе рисков AIaaS и разработке конкретных предложений по совершенствованию законодательства РФ, убедительно аргументирована. Структура работы логична, содержание глубоко раскрывает заявленную тему и соответствует названию. Библиография релевантна, обширна и включает актуальные источники последних лет, в том числе международные. Язык и стиль соответствуют научному жанру. Работа обладает значительной научной и практической ценностью, адресована широкому кругу специалистов и несомненно вызовет профессиональный интерес. Рекомендуется к опубликованию в избранном журнале.

Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Бобков А.Л. Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью строительных организаций // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75254 EDN: RQDKYY URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75254](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75254)

## Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью строительных организаций

Бобков Александр Леонидович

ORCID: 0000-0002-3744-6191

кандидат технических наук

доцент, кафедра Теории менеджмента и бизнес-технологий; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

125239, г. Москва, бульвар Матроса Железняка, д. 33, корп. 1, кв. 31

✉ Bobkov.AL@rea.ru



[Статья из рубрики "Предпринимательство"](#)

### DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.75254

### EDN:

RQDKYY

### Дата направления статьи в редакцию:

22-07-2025

### Дата публикации:

19-08-2025

**Аннотация:** В статье рассматриваются предлагаемый автором подход к использованию «карты развития организации» для управления долгосрочным развитием на примере российских строительных организаций. В отличие от других инструментов, применяемых для управления долгосрочным развитием, «карта развития организации» позволяет учитывать закономерности трансформации производственной структуры коммерческих организаций в процессе их роста и развития. В «карте развития организации» предлагается выбор одной из трех базовых стратегий развития, – эволюционное развитие; переход на следующий уровень развития; создание новых направлений деятельности. Реализация выбранной базовой стратегии на основе заявленных

стратегических целей определяет уровень организационной трансформации. Объектом исследования являются строительные организации Российской Федерации. Выбор объектом исследования российских строительных организаций обусловлен как наличием построенной ранее модели развития производственной структуры для строительных организаций, так и информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности исследуемых организаций. Предметом исследования является управления долгосрочным развитием строительной организации с учетом закономерностей трансформации ее производственной структуры по мере роста и развития. При проведении исследований использовались методы статистического анализа и дискриминантный анализ. Расчеты проводились с использованием компьютерных программ IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel. Научная новизна исследования заключается в обосновании возможности использования «карты развития организации». «Карта развития организации» разработана на основе ранее построенной модели развития производственной структуры и методики прогнозирования предела достижимого роста для управления долгосрочным развитием организаций. Результаты апробации предложенного подхода применительно к строительной организации АО «АВС» подтвердили возможность использования «карты развития организации» для управления ее долгосрочным развитием. Выбранная с использованием «карты развития организации» базовая стратегия развития строительной организации АО «АВС» позволила не только достичь целевых значений показателей на выбранный горизонт планирования, но показала высокую точность прогнозирования предела достижимого роста с помощью построенной дискриминантной функции, что обеспечило эффективное управление организационными изменениями в АО «АВС» в процессе ее развития.

**Ключевые слова:**

управление долгосрочным развитием, организационные изменения, корпоративная стратегия, статистический анализ, дискриминантный анализ, прогнозирование, строительные организации, развитие производственной структуры, карта развития организации, управление изменениями

**Введение**

Исследования по выявлению закономерностей организационного развития и разработке на их основе инструментария управления долгосрочным развитием организаций, предпринимались различными российскими и зарубежными учеными. При этом, в рамках проводимых исследований, под долгосрочным развитием рассматривается обеспечение устойчивого роста организации на период не менее трех лет. Такой подход подразумевает не только разработку стратегии, но и управление изменениями в процессе роста и развития организации. Наиболее подробно данный подход рассмотрен Э. Фламгольцом и И. Рэндлом. Ими был предложен инструментарий управления долгосрочным развитием на основе разработанной модели «пирамида организационного развития» [\[24, с. 27-31\]](#). Однако, предложенная Э. Фламгольцом и И. Рэндлом модель, не учитывала стадии организационного развития. Вопрос выявления стадий организационного развития в основном рассматривается в рамках многочисленных моделей жизненного цикла организаций, наиболее известными из которых являются модели И. Адизеса [\[1, с. 3-25\]](#) и Л. Грейнера [\[2, с. 341-360; 3, с. 55-60\]](#). Во всех моделях жизненного цикла организаций постулируется этапность стадий организационного развития и необходимость проведения организационной трансформации для

преодоления кризисов организационного развития, обусловленных исчерпанием возможностей дальнейшего роста (Л. Моска, М. Джанеччини, Д. Капаньоло [\[4, с. 3-18\]](#)). Вместе с тем, в существующих моделях жизненного цикла соответствующие стадии развития описываются набором качественных параметров, что не только усложняет определение конкретной стадии жизненного цикла исследуемой организации, но и не обеспечивает прогнозирование структурных изменений в организации по мере исчерпания возможностей ее дальнейшего роста. В связи с этим, рядом ученых (С. Хэнкс, К. Уотсон, Э. Янсен, Г. Чандлер [\[26, с. 91-116\]](#), Г.В. Широкова [\[17, с. 97-126\]](#)) были проведены эмпирические исследования по выявлению стадий организационного развития, описываемых с использованием статистической модели. Однако, указанным ученым не удалось построить статистическую модель, однозначно описывающую стадии организационного развития.

Базируясь на исследованиях С. Хэнкса, К. Уотсона, Э. Янсена, Г. Чандлера, Г.В. Широковой, ранее автором проводились эмпирические исследования по выявлению стадий организационного развития на основе авторской таксономии производственных структур, включающей в себя качественные (тип производственной структуры) и количественные характеристики (совокупность эмпирически выявленных показателей деятельности), определяющие уровень развития организации [\[6-9\]](#). При этом переход к следующему уровню развития происходит по восходящей спирали, - производственная структура приобретает новые характеристики, сохраняя черты одного из двух базовых типов (последовательного или параллельного), что отражает диалектику развития организаций. С учетом указанной таксономии производственных структур автором была разработана и верифицирована модель развития производственной структуры для организаций различных секторов экономики [\[6-7\]](#). Другим значимым практическим результатом проведенных исследований стала возможность прогнозирования предела достижимого роста организации в рамках существующей производственной структуры на основе модели развития производственной структуры. Таким образом, автору удалось преодолеть ключевую проблему практического использования моделей жизненного цикла, - прогнозирование структурных изменений в организации по мере исчерпания возможностей ее дальнейшего роста. В свою очередь, это позволило выработать новый подход к управлению долгосрочным развитием организаций, базирующийся на использовании «карты развития организации». Использование «карты развития организации» позволяет провести оценку текущего положения организации в рамках соответствующей отрасли, сопоставить ее с другими организациями в этой отрасли и на основе полученных результатов выбрать одну из трёх базовых стратегий развития.

Необходимо отметить, что аналогичные подходы, предполагающие выбор одной из определенного количества базовых стратегий развития организации, широко используются в стратегическом менеджменте [\[11-19, 21, 23-24\]](#). В качестве примера использования такого подхода можно привести кластерную модель развития организаций. Такая модель была предложена П. Вигери, С. Смитом, М. Багаи и предполагает разработку «карты роста» организации на основе трех базовых стратегий (приобретение доли рынка, слияние и поглощения, развитие потенциала собственных активов), реализуемых на трех горизонтах (развитие и защита ключевых направлений бизнеса, создание новых направлений бизнеса, создание реалистичных возможностей для будущего роста) [\[11, с. 272\]](#).

В отличие от «карты роста», предложенной П. Вигери, С. Смитом и М. Багаи, «карта развития организации» учитывает закономерности организационной трансформации по



мере роста и развития организации. «Карта развития организации» представляет собой инструмент выбора одной из трех базовых стратегий развития (эволюционное развитие, переход на следующий уровень развития, создание новых направлений деятельности) с учетом текущего уровня развития исследуемой организации (т.е. стадией развития в терминологии моделей жизненного цикла) и заявленных стратегических целей (см. рис. 1).

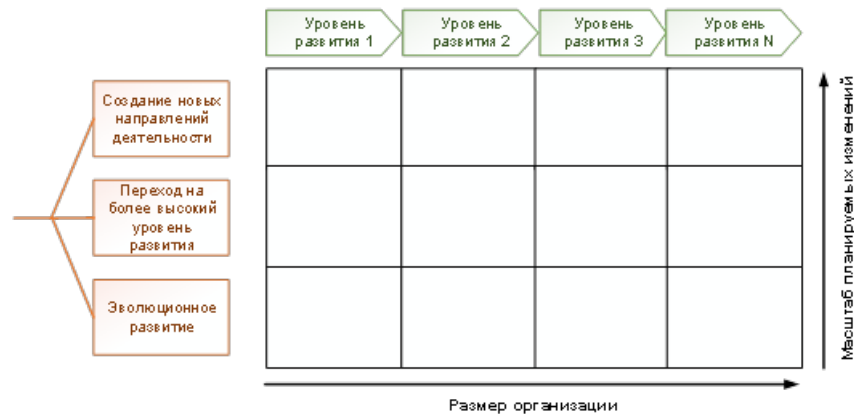


Рис. 1. Схематичное представление «Карты развития организации»

Источник: Составлено автором.

Предлагаемые базовые стратегии отличаются масштабом необходимых организационных изменений: от незначительных (пошаговых) в рамках базовой стратегии «эволюционное развитие», до радикальных (трансформационных) - в рамках базовой стратегии «создание новых направлений деятельности». Соотнесение масштаба необходимых организационных изменений с предложенными базовыми стратегиями развития базируется на классификации изменений, предложенной Э.Фламгольцом и И.Рэндлом [\[20, с. 43-56\]](#).

Практическое использование «карты развития организации» позволяет не только выбрать одну из базовых стратегий, но и визуализировать направление долгосрочного развития организации, с учетом требуемых на каждом из этапов развития организационных изменений. Именно возможность своевременного выявления необходимости проведения организационных изменений по мере роста и развития организации отличает «карту развития организации» от существующих инструментов управления долгосрочным развитием.

Таким образом, целью данного исследования является подтверждение возможности использования «карты развития организации» для управления долгосрочным развитием организаций. Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить следующие задачи: выбрать объект исследования, составить алгоритм использования «карты развития организации», построить «карту развития организации» для выбранной организации, провести анализ полученных результатов построения «карты развития организации».

Гипотеза проводимого исследования заключается в том, что использование «карты развития организации» позволяет прогнозировать необходимость проведения трансформации производственной структуры по мере роста и развития организации.

### **Материалы и методы исследования**

Объектом исследования являются строительные организации, осуществляющие свою деятельность на территории Российской Федерации. Выбор объекта исследования обусловлен как наличием построенной ранее модели развития производственной структуры для строительных организаций, так и информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности исследуемых организаций. Предметом исследования является управление долгосрочным развитием строительной организации с учетом закономерностей трансформации ее производственной структуры по мере роста и развития.

Алгоритм использования «карты развития организации» для управления долгосрочным развитием включает пять этапов, представленных на рис. 2.

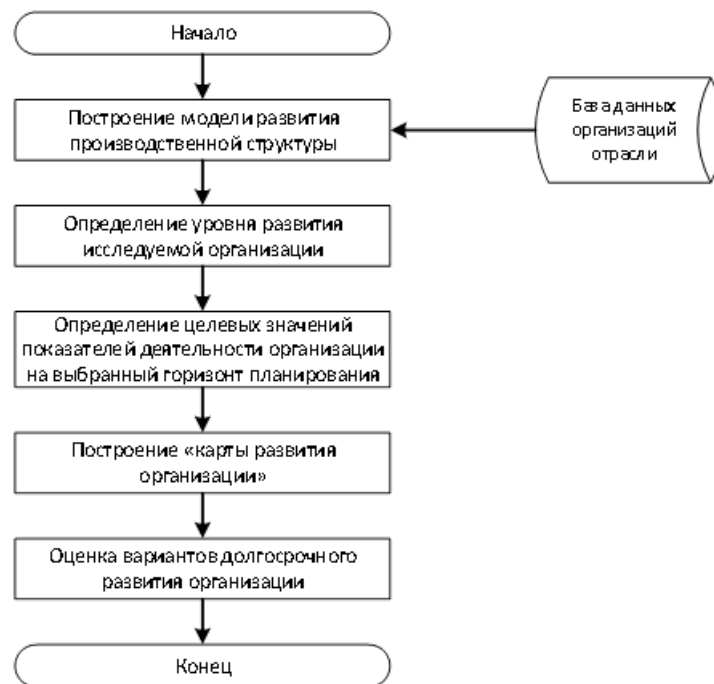


Рис. 2. Алгоритм использования «Карты развития организации»

Источник: Составлено автором.

На первом этапе осуществляется построение модели развития производственной структуры для отрасли, в которой функционирует исследуемая организация. Алгоритм построения модели развития производственной структуры подробно изложен в ранее опубликованных работах автора [\[6-9\]](#).

На втором этапе определяется уровень развития исследуемой организации. Для этого либо производится сопоставление текущих значений показателей ее хозяйственной деятельности со значениями соответствующих показателей в модели развития производственной структуры, либо осуществляется расчет значения дискриминантной функции (если для отрасли, в которой функционирует исследуемая организация, дискриминантная функция была построена ранее).

На третьем этапе для исследуемой организации определяются целевые значения показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности, на выбранный горизонт планирования.

На четвертом этапе строится «карта развития организации» с учетом поставленных стратегических целей исследуемой организации и характеристик соответствующих уровней в модели развития производственной структуры.

На пятом этапе осуществляется оценка вариантов долгосрочного развития организации с учетом поставленных стратегических целей.

Расчеты в соответствии с представленным на рисунке 2 алгоритмом проводились с использованием компьютерных программ IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel.

В качестве объектов исследования, как было отмечено выше, были выбраны строительные организации Российской Федерации с присущими им особенностями развития [5, 10, 21-22, 27-28]. Выбор объектов исследования обусловлен наличием ранее построенных модели развития производственной структуры для строительных организаций и дискриминантной функции, используемой для прогнозирования предела достижимого роста строительных организаций в рамках существующей производственной структуры [6, 9].

Для построения дискриминантной функции использовалась выборка из 137 строительных организаций, осуществляющих свою деятельность в различных регионах Российской Федерации (преимущественно в Центральном, Северо-западном и Приволжском федеральных округах). Дискриминантная функция, построенная методом Уилкса с использованием компьютерной программы IBM SPSS Statistics, для российских строительных организаций имеет вид:

$$D = -3,513 + 5,15 \cdot 10^{-4} \cdot Ч - 3,42 \cdot 10^{-6} \cdot В + 2,32 \cdot 10^{-7} \cdot ОС + \\ + 1,92 \cdot 10^{-7} \cdot ВНА - 6,70 \cdot 10^{-7} \cdot ДО + 1,66 \cdot 10^{-6} \cdot ВР - 5,35 \cdot 10^{-7} \cdot Р - 1,39 \cdot 10^{-6} \cdot ЧП \quad (1),$$

где: Ч - среднесписочная численность работников (чел.);

В - выработка на одного работника (тыс. руб.);

ОС - основные средства (тыс. руб.);

НМА - нематериальные активы (тыс. руб.);

ВНА - внеоборотные активы (тыс. руб.);

ДО - долгосрочные обязательства (тыс. руб.);

ВР - выручка (тыс. руб.);

Р - расходы по обычной деятельности (тыс. руб.);

ЧП - чистая прибыль (убыток) (тыс. руб.).

Описываемая формулой (1) дискриминантная функция имеет высокую точность (97,1% наблюдений были классифицированы правильно), что позволяет использовать ее для прогнозирования предела достижимого роста.

Пороговые значения дискриминантной функции для соответствующих уровней в соответствии с моделью развития производственной структуры представлены в табл. 1.

Таблица 1.

**Пороговые значения дискриминантной функции D для первых трех уровней развития строительных организаций**

Уровень		Пороговые значения
---------	--	--------------------

уровень развития	Тип организации <sup>[1]</sup>	пороговые значения дискриминантной функции D
1	отдельная строительная организация	$D < -1,7$
2	сеть строительных организаций	$-1,3 \leq D < 2,2$
3	крупная отдельная строительная организация / вертикально-интегрированная структура	$3 \leq D < 8,6$

Источник: Составлено автором.

Необходимо отметить, что в табл. 1. приведен диапазон пороговых значений, на основе которых организация может быть отнесена к соответствующему уровню развития. Промежуточные значения означают, что организация находится в «зоне перехода» между соответствующими уровнями развития. В частности, если значение дискриминантной функции находится в диапазоне  $-1,7 \leq D < -1,3$  то это означает, что организация находится в «зоне перехода» между первым (отдельная строительная организация) и вторым (сеть строительных организаций) уровнями в соответствии с моделью развития производственной структуры.

### Обсуждение результатов исследования

Использование «карты развития организации» для управления долгосрочным развитием можно проиллюстрировать на примере строительной организации АО «АВС»<sup>[2]</sup>. Данная организация более 10 лет осуществляет свою деятельность в сфере строительства жилых и нежилых зданий<sup>[3]</sup>. В учредительных документах АО «АВС» кроме указанного основного вида деятельности, также заявлены следующие сопутствующие виды деятельности, - подготовка строительной площадки; строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения; строительство гидротехнических сооружений<sup>[4]</sup>. То есть, деятельность АО «АВС» ограничивается строительством различных объектов недвижимости. На момент разработки стратегии (в начале 2020 года) среднесписочная численность сотрудников АО «АВС» составляла 275 человек. Выработка на одного работника составляла 4,4 млн. руб./чел. Отсутствовали дочерние и аффилированные организации. Информация о результатах хозяйственной деятельности АО «АВС» приведена в табл. 2.

Таблица 2.

### Результаты хозяйственной деятельности АО «АВС» на 01.01.2020 г.

№ п.п.	Наименование показателей	Значения показателей
1	Совокупные активы, млн. руб.	1 178,7
2	Внеоборотные активы, млн. руб.	54,2
3	Оборотные активы, млн. руб.	1 124,5
4	Капитал и резервы, млн. руб.	68,4
5	Долгосрочные обязательства, млн. руб.	6,9
6	Расходы по обычной деятельности, млн. руб.	1 183,6
7	Выручка, млн. руб.	1 208,7
8	Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	2,2

Источник: Составлено автором по данным аналитического портала audit-it.ru<sup>[5]</sup>.

Сопоставляя значения показателей в табл. 2. со значениями верхних границ строительных организаций первого и второго уровней в модели развития производственной структуры (см. табл. 3), можно сделать вывод, что АО «АВС» относится к первому уровню развития (отдельная строительная организация). Данный вывод также подтверждается расчетом значения дискриминантной функции с использованием формулы (1). Полученное значение дискриминантной функции  $D = -2,01$  меньше порогового значения организаций первого уровня развития, приведенного в табл. 1.

Таблица 3.

**Значения верхних границ показателей хозяйственной деятельности строительных организаций первого и второго уровней развития на 01.01.2020 г.**

№ п.п.	Наименование показателя	Значение показателя (1 уровень)	Значение показателя (2 уровень)
1	Среднесписочная численность сотрудников	459	865
2	Совокупные активы, (млн. руб.)	2 616	15 088
3	Внеоборотные активы, (млн. руб.)	544	5 385
4	Капитал и резервы, (млн. руб.)	680	2 780
5	Долгосрочные обязательства, (млн. руб.)	752	3 320
6	Величина выручки, (млн. руб.)	1 780	6 057
7	Расходы по обычной деятельности, (млн. руб.)	1 762	6 065

Источник: Составлено автором.

На начало разработки стратегии руководство АО «АВС» поставило задачу через 4 года обеспечить увеличение выручки до 5 млрд. руб., а чистой прибыли – до 20 млн. руб. Как показали результаты проведенной стратегической сессии, достижение целевых значений указанных показателей, несмотря на прогнозируемый рост цен на строительную продукцию, потребует не только существенного увеличения численности персонала (до 650 чел.), но и изменения основных бизнес-процессов за счет расширения деятельности организации. Как видно из табл. 3., достижение целевых значений выручки и чистой прибыли может быть обеспечено за счет реализации базовой стратегии «переход на более высокий уровень», предполагающей трансформацию производственной структуры. С использованием «карты развития организации» выбранная АО «АВС» стратегия может быть представлена следующим образом (см. рис. 3):



Рис. 3. «Карта развития организации «ABC»

Источник: Составлено автором.

Реализуя выбранную стратегию «переход на более высокий уровень», через 4 года (т.е. к началу 2024 года) АО «ABC» были не только достигнуты, но и существенно превышены целевые значения выручки и чистой прибыли. Так, величина выручки достигла почти 10 млрд. руб., а величина чистой прибыли – 83,5 млн. руб. Среднесписочная численность сотрудников составила 648 человек. Безусловно, ключевым фактором, обеспечившим существенное превышение значений показателей выручки и чистой прибыли над целевыми значениями, стал существенный рост цен производителей на строительную продукцию. По данным Росстата за период с 01.01.2020 г. по 01.01.2024 г. он в среднем составил 46,3% (для разных категорий объектов недвижимости рост цен незначительно отличался, поэтому в исследовании приведено среднее значение роста цен на объекты недвижимости). Другим важным фактором стало расширение возможностей по возведению технически сложных объектов недвижимости за счет установления контроля над другой строительной организацией, имеющей большой опыт проведения инженерных изысканий и инженерно-технического проектирования.

Более подробная информация о результатах хозяйственной деятельности АО «ABC» на начало 2024 года представлена в табл. 4.

Таблица 4.

**Фактические результаты хозяйственной деятельности АО «ABC» на 01.01.2024 г.**

№ п.п.	Наименование показателей	Значения показателей
1	Совокупные активы, (млн. руб.)	17 140,7
2	Внеоборотные активы, (млн. руб.)	285,9
3	Оборотные активы, (млн. руб.)	16 854,7
4	Капитал и резервы, (млн. руб.)	306,3
5	Долгосрочные обязательства, (млн. руб.)	81,2
6	Расходы по обычной деятельности, (млн. руб.)	9 281,7
7	Величина выручки, (млн. руб.)	9 916,2
8	Чистая прибыль (убыток), (тыс. руб.)	83,5

Источник: Составлено автором.

Как видно из табл. 4, за рассматриваемый период наиболее существенно выросли оборотные активы, расходы по обычной деятельности и выручка, что было обусловлено

ростом цен на строительные материалы (за счет замены поставщиков и изменения логистических цепочек с учетом глобальных изменений во внешней среде после 2022 года), затрат на оплату труда и соответствующим ростом цен возведенные объекты недвижимости. Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «АВС» за период с 01.01.2020 г. по 01.01.2024 г. представлена на рисунках 4 и 5.

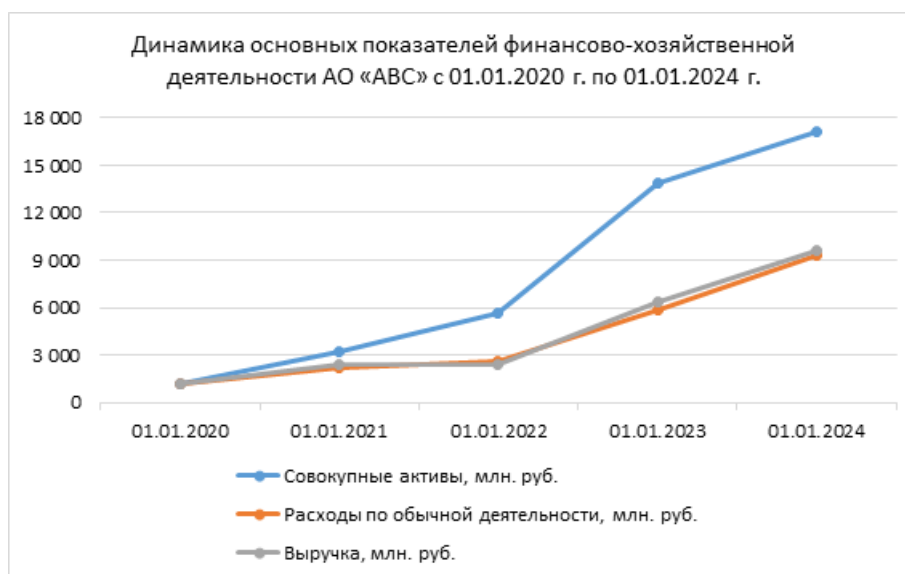


Рис. 4. Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «АВС» с 01.01.2020 г. по 01.01.2024 г.

Источник: Составлено автором.

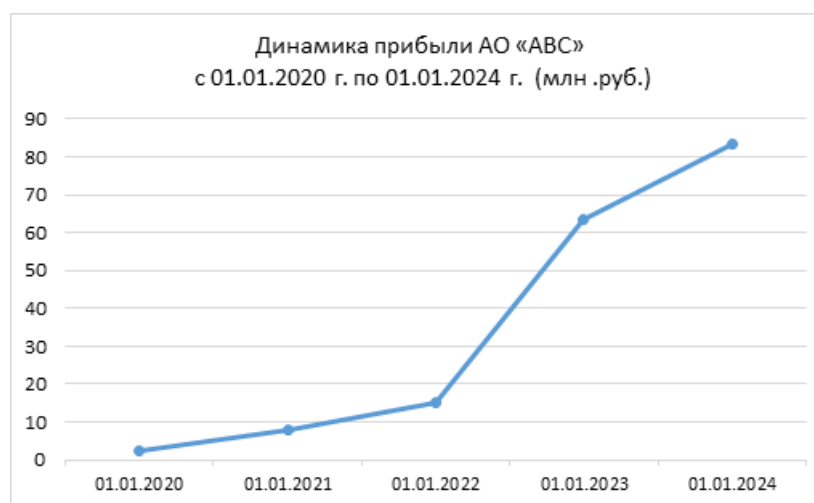


Рис. 5. Динамика прибыли АО «АВС» с 01.01.2020 г. по 01.01.2024 г.

Источник: Составлено автором.

Анализируя реализацию выбранной АО «АВС» базовой стратегии необходимо отметить, что спустя два года после начала ее реализации (в 2022 году) был установлен контроль над строительной организацией ООО «ABD»<sup>[6]</sup>, осуществляющей строительство жилых и нежилых зданий, а также осуществляющей деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства и строительством прочих инженерных сооружений<sup>[7]</sup>. Установление контроля над ООО «ABD» расширило возможности АО «АВС» по возведению строительных объектов и внесло дополнительный вклад в достижение целевых показателей выручки и чистой прибыли, что наглядно демонстрирует динамика основных

показателей финансово-хозяйственной деятельности (см. рис. 4 и 5). Это обусловлено тем, что в строительной отрасли расширение масштабов деятельности обеспечивается как за счет увеличения количества одновременно возводимых объектов, так и повышением сложности таких объектов [\[28, с. 62-69\]](#).

Установление контроля над другой строительной организацией в процессе реализации стратегии АО «АВС» подтвердило выявленные автором закономерности трансформации производственной структуры. В соответствии с «картой развития организации» (см. рис. 3), АО «АБВ» реализовывало свою стратегию в два этапа: на первом этапе осуществлялось эволюционное развитие на первом уровне и затем, после достижения предела достижимого роста в рамках первого уровня развития, был осуществлен переход на второй уровень развития. При этом разработанный автором инструментарий позволил спрогнозировать необходимость проведения организационной трансформации и обеспечил высокую эффективность реализации разработанной стратегии.

Как было отмечено выше, с учетом глобальных изменений во внешней среде за рассматриваемый период рост цен производителей на строительную продукцию в среднем составил 46,3%. Соответственно показатели, характеризующие результаты финансово-хозяйственной деятельности российских строительных организаций, также существенно выросли. С учетом этого, скорректированные значения показателей хозяйственной деятельности строительных организаций второго уровня развития существенно изменились. Так, верхняя граница величины совокупных активов составила более 22 млрд. руб. Соответственно, изменились и значения других показателей, характеризующих верхнюю границу второго уровня развития. Таким образом, к моменту завершения реализации стратегии в начале 2024 года, АО «АБВ» по-прежнему относилось к организациям второго уровня развития. Это также подтверждается расчетом значения дискриминантной функции. Рассчитанное значение дискриминантной функции для АО «АБВ» составило  $D=2,09$ , что в соответствии с табл. 1 позволяет однозначно отнести ее ко второму уровню развития.

### **Заключение**

Подводя итоги проведенного исследования можно говорить о подтверждении выдвинутой научной гипотезы о возможности прогнозирования необходимости проведения трансформации производственной структуры по мере роста и развития организации с использованием «карты развития организации». Оценка эффективности реализации выбранной базовой стратегии осуществлялась путем сопоставления полученных результатов целевым значениям показателей, а также соответствию структуры организации требованиям по эффективной организации основных бизнес-процессов и действующим отраслевым стандартам.

Кроме того, проведенное исследование показало высокую точность прогнозирования с использованием дискриминантной функции, построенной для российских строительных организаций, и возможность ее применения для управления долгосрочным развитием таких организаций как на этапе оценки текущего уровня развития, так и для выявления предела достижимого роста в рамках существующей производственной структуры. Особо необходимо отметить, что использование дискриминантной функции показало высокую точность прогнозирования несмотря на достаточно существенный рост индекса цен производителей на строительную продукцию, вызванный изменением международной обстановки за период реализации стратегии.

[\[1\]](#) В соответствии с моделью развития производственной структуры.



[2] Название организации изменено.

[3] Вид деятельности в соответствии с кодом ОКВЭД - 41.20.

[4] Виды деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД - 43.12, 42.21 и 42.91.2 соответственно.

[5] <https://www.audit-it.ru/contragent>

[6] Название организации изменено.

[7] Виды деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД - 41.20, 71.12 и 42.99 соответственно.

## Библиография

1. Adizes I. Organizational passages-diagnosing and treating lifecycle problems of organizations // Organizational dynamics. – 1979. – Т. 8. – № 1. – pp. 3-25.
2. Greiner L., Malernee J. Managing growth stages in consulting firms // Management consulting today and tomorrow. – Routledge, 2017. – p. 341-364.
3. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard business review. – 1998. – Т. 76. – № 3. – pp. 55-64. EDN: ENIPJX
4. Mosca L., Gianecchini M., Campagnolo D. Organizational life cycle models: a design perspective // Journal of Organization Design. – 2021. – Т. 10. – p. 3-18. DOI: 10.1186/s41469-021-00090-7 EDN: KWEOWG
5. Белов, Е.А. Современное состояние строительной отрасли России: тенденции, проблемы, перспективы / Е. А. Белов // Modern Economy Success. – 2025. – № 1. – с. 33-41. DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-33-41 EDN: ZKFLHJ
6. Бобков, А.Л. Исследование закономерностей организационного развития строительных организаций Российской Федерации с использованием кластерного анализа [Текст] // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2021. – Т. 10, № 4. – с. 49-54. DOI: 10.12737/2306-627X-2021-10-4-49-54 EDN: ETITPM
7. Бобков, А.Л. Исследования закономерностей организационного развития: теория и практическое применение. Монография. [Текст] / Бобков А.Л. – М.: Издательство ООО "Русайнс", 2022. – 176 с. EDN: LQXSRL
8. Бобков, А.Л. Методологические подходы к управлению долгосрочным развитием организаций [Текст] // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2025. – Т. 22. – № 1 (139). – с. 168-176. DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-168-176 EDN: BMQTAM
9. Бобков, А.Л. Прогнозирование пределов достижимого роста организации с использованием дискриминантного анализа [Текст] / А.Л. Бобков // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 2. – с. 1097-1112. DOI: 10.1834/erp.15.2.122652 EDN: GXHRTK
10. Булина, А.Р. Инструменты управления цифровой трансформацией промышленных предприятий строительной отрасли в контексте обеспечения устойчивого развития / А. Р. Булина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 1(154). – с. 18-36. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.13.003 EDN: CHVUPG
11. Вигери, П., Смит, С., Багаи, М. Рост бизнеса под увеличительным стеклом. [Текст] / П. Вигери, С. Смит, М. Багаи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с. EDN: QTCBXN
12. Гранди, Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании [Текст] / Т. Гранди. – М.: Эксмо, 2007. – 288 с.
13. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации. – 2-е изд., перераб. [Текст] / И.Б.

Гурков. – М.: Издательство "Дело" АНХ, 2008. – 288 с. – (Серия "Управление корпорацией").

14. Денисов И.В., Бобков А.Л. Управление развитием фирмы: экономико-технологический подход: монография [Текст] / И.В. Денисов, А.Л. Бобков. – М.: ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2014. – 152 с.

15. Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. [Текст] / Игорь Дюков. – СПб.: Питер, 2008. – 235 с.

16. Жданов В.Ю. Новый взгляд на этапы жизненного цикла организации [Текст] // Московский экономический журнал. – 2021. – № 6. – С. 378-388. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10347 EDN: LPVGCМ

17. Жизненный цикл организаций: концепции и российская практика [Текст] / Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е издание. – СПб.: Издательство "Высшая школа менеджмента"; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 480 с.

18. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии. Пер. с англ. П. Тимофеев. [Текст] / Э. Кемерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.

19. Коллинс, Д., Монтгомери, С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: пер. с англ. [Текст] / Д. Коллинс, С. Монтгомери. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 400 с.

20. Минцберг, Г. Менеджмент: природа и структура организаций [Текст] / Генри Минцберг; [пер. с англ. О.И. Медведь]. – Москва: Эксмо, 2018. – 600 с. – (Библиотека Сбербанка. Т. 15).

21. Сборщиков, С.Б., Лазарева, Н.В. Реинжиниринг организационной структуры и бизнес-процессов инвестиционно-строительной деятельности. Их место в общей системе корпоративного регулирования [Текст] // Вестник МГСУ. – 2024. – Т. 19. – № 2. – с. 294-306. DOI: 10.22227/1997-0935.2024.2.294-306 EDN: IELZVM

22. Смирнов, И.В. Необходимость реформирования российской системы ценообразования в строительстве при реализации инвестиционно-строительных проектов / И. В. Смирнов // Учет и контроль. – 2025. – № 1. – с. 15-38. DOI: 10.36871/u.i.k.2025.01.01.003 EDN: AZTTPS

23. Томпсон-мл., А.А., Стрикленд III, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.: пер. с англ. [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 928 с.

24. Фламгольц, Э., Рэндл, И. Управление стратегическим изменениями: от теории к практике. Пер. с англ. Н.Г. Яцюк [Текст] / Эрик Фламгольц, Ивон Рэндл. – М.: ЭКСМО, 2012. – 320 с.

25. Харниш, В. Развитие бизнеса. Инструменты прибыльного роста. 2-е изд. [Текст] / Верн Харниш. – М.: МИФ, 2025. – 384 с. (Серия "Best Business Practices").

26. Хэнкс, С.Х., Уотсон, К.Д., Янсен, Э., Чандлер, Г.Н. Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигураций стадий роста в высокотехнологичных организациях [Текст] // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 3. – с. 91-116. EDN: IAZEВV

27. Шапранов, А.С. Основы и принципы проектирования организационной структуры строительной организации [Текст] // Теория и практика современной экономики. – 2021. – с. 27-29. EDN: ZYZKXA

28. Яковлев, В.М., Куцова, К.О. Совершенствование существующих организационных структур управления в строительстве [Текст] // Электронный сетевой политематический журнал "Научные труды КубГТУ". – 2015. – № 11. – с. 62-69. EDN: UNEFCZ ""

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Развитие организаций реального сектора экономики является жизненно важным фактором экономического роста в масштабах страны. Подбор методов анализа показателей, которые могут быть положены в основу такого развития, становится необходимым. Также необходимо прогнозировать тенденции развития организации с учетом выявленных зависимостей. Представленное исследование посвящено этим вопросам, что подтверждает его актуальность.

Автором определены предмет и методология исследования. В числе привлеченных методов исследования отметим метод алгоритмизации, моделирования с помощью построения дискриминантной функции, финансового и экономического анализа.

Научная новизна исследования заключается в выработке подхода к оценке этапа, на котором находится организация, с использованием экономических и финансовых показателей ее деятельности. В качестве сферы апробации автор выбирает строительную отрасль, что также нечасто бывает представлено в исследованиях.

Достоинством работы выступает расчетная ее часть, применение специального прикладного пакета для внедрения модели дискриминантной функции. Автором осуществлена обширная выборка данных, это повышает достоверность выводов.

Статья отличается не только теоретической научной значимостью, но и прикладной ценностью, поскольку в ней наглядно представлены подходы к разработке карты корпоративного развития, применения пороговых значений совокупности показателей для определения масштабов деятельности.

Представленные материалы являются не просто экономическими расчетами, а научной работой, обладающей признаками научного исследования. Статья логична, ее структура позволяет автору последовательно прийти к выводам, решить поставленные задачи.

Библиография включает источники на русском и иностранном языках.

Апелляция к оппонентам представлена широко, что свидетельствует о хорошей теоретической базе исследования, проведения дискуссии и получении на этой основе выводов.

Статья представляет интерес для специалистов стратегического управления, финансового менеджмента на уровне организаций, экспертов, прогнозирующих развитие отраслей. Однако, и более широкий круг читателей будет привлечен к тексту благодаря актуальности представленных данных, значимости строительной отрасли для экономики страны.

Замечания к тексту статьи:

- не следует нумеровать разделы внутри статьи, тем более, введение;
- необходимо исправить ошибки в словах, в частности, в начале второго предложения раздела 2: «Выбор объектом исследования ....». необходимо так: «Выбор объекта .....». В следующем предложении «Предметом исследования является управления ....», а надо так: «Предметом исследования является управление ...»;
- следует скорректировать названия разделов статьи: «Материалы и методы исследования», «Обсуждение результатов исследования»;
- следует скорректировать название статьи, исключив повторение слов «развитие» и «организация», например, вариант названия: «Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью в строительстве».

Статья может быть рекомендована к публикации после доработки по замечаниям.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

На рецензирование представлена статья на тему «Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью строительных организаций» для опубликования в журнале «Теоретическая и прикладная экономика». Предметом исследования является управление долгосрочным развитием строительных организаций РФ посредством авторского инструмента – «карты развития организации». В фокусе – прогнозирование необходимости организационной трансформации на основе стадий жизненного цикла и количественных моделей. Методология исследования основана на комплексном подходе. Проведен эмпирический анализ на основе выборки 137 строительных организаций (ЦФО, СЗФО, Приволжье). Дискриминантный анализ (метод Уилкса в IBM SPSS) использован для построения функции, прогнозирующей предел роста организаций (точность 97.1%). Кейс-стади АО «АВС» (2020-2024 гг.) применен для апробации «карты развития». Проведен сравнительный анализ с моделями Фламгольца, Адизеса, Грейнера. Однако, отсутствуют данные о репрезентативности выборки по регионам и масштабу компаний. Актуальность темы исследования обуславливается наличием необходимости адаптации строительного сектора к кризисам (санкции, инфляция 46.3% в 2020-2024 гг. по данным Росстата); проблемой прогнозирования «точек трансформации» в условиях нестабильности. Актуальность подтверждается работами Г.В. Широковой (2021) о жизненных циклах российских компаний и С.Б. Сборщикова (2024) о реинжиниринге в строительстве. Научная новизна исследования проявилась в разработанной автором «карты развития», интегрирующей качественные (стадии жизненного цикла) и количественные параметры (дискриминантная функция с 9 финансовыми показателями). Эмпирически верифицированы пороговые значения для уровней развития строительных организаций (Табл. 1). Доказана возможность прогнозирования предела роста в рамках существующей структуры (на примере АО «АВС»). Все результаты исследования и авторские предложения носят прикладной характер. Новизна ограничена строительной отраслью; тестирование в других секторах экономики требует отдельных исследований. Стиль, структура, содержание в целом соответствуют предъявляемым требованиям. Логика изложения соответствует научным стандартам, автор исследует проблемную область, предлагает методы исследования, приходит к определенным результатам и формулирует выводы. Между тем, к содержанию работы имеются замечания. Так, эмпирические данные представлены на основе авторского исследования 137 строительных организаций, примеры этих организаций не представлено. Все аналитические результаты и выводы представлены на рисунках и таблицах в отношении вымышленного предприятия АО «АВС», что существенно снижает верифицируемость и достоверность данных. Также имеются более «мелкие» недостатки: данные в таблицах и рисунках ограничены периодом с 01.01.2020г. по 01.01.2024г., тогда как надо полагать, что деятельность вымышленного предприятия продолжается по сей день; в табл. 2 имеется дублирование пункта 2 (внеоборотные и оборотные активы); имеются нарушения использования правил русского языка - пунктуационные (избыточные запятые в сложноподчиненных предложениях, например, во «Введении»); стилистические (встречаются длинные предложения, более 4 строк, что затрудняет чтение). Библиография представлена 31 источником, включая классиков (Adizes I., Greiner L., Malernee J.) и современных авторов (Бобков А.Л., Широкова Г.В.). Однако, имеются недостатки: 80% источников старше 3 лет; отсутствуют ссылки на свежие работы по кризисному управлению в строительстве (2023-2025 гг.), например: Белов, Е.

А. Современное состояние строительной отрасли России: тенденции, проблемы, перспективы / Е. А. Белов // Modern Economy Success. – 2025. – № 1. – С. 33-41. – DOI 10.58224/2500-3747-2025-1-33-41; Смирнов, И. В. Необходимость реформирования российской системы ценообразования в строительстве при реализации инвестиционно-строительных проектов / И. В. Смирнов // Учет и контроль. – 2025. – № 1. – С. 15-38. – DOI 10.36871/u.i.k.2025.01.01.003; Булина, А. Р. Инструменты управления цифровой трансформацией промышленных предприятий строительной отрасли в контексте обеспечения устойчивого развития / А. Р. Булина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 1(154). – С. 18-36. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.13.003 и другие. Также не указаны страницы для монографий (п. 6, 9, 10); ссылка на портал audit-it.ru (п. 5) не является научным источником; оговорки в п.п. 1-4, 6-7 не верифицируемы. Апелляция к оппонентам слабая. Дискриминантная модель требует валидации на данных 2022-2025 гг. (санкции, импортозамещение). Рост цен (46.3%) мог исказить результаты АО «АВС»: превышение KPI могло быть вызвано инфляцией, а не эффективностью «карты». Контроль над ООО «ABD» как инструмент перехода на новый уровень не универсален для малого бизнеса. В итоге, выводы, сделанные автором, представляют определенный исключительно критический интерес для научного сообщества.

В целом, статья и ее общее содержание соответствуют направлению избранного журнала, но требует существенной корректировки в части: включения свежих источников (2023-2025 гг.) по управлению строительными организациями в кризисный период; верификации представленных эмпирических данных; уточнения методики проведенной выборки предприятий с конкретными данными этих предприятий; исправления пунктуации, стилистики длинных сложноподчиненных предложений; доработки библиографии. Статья рекомендуется к доработке.

## **Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом рецензируемого исследования выступает управление долгосрочным развитием строительной организации с учетом закономерностей трансформации ее производственной структуры по мере роста и развития, основанное на использовании количественных методов определения стадий организационного развития и прогнозирования структурных изменений. Научная актуальность работы обусловлена тем фактом, что существующие модели жизненного цикла организаций описывают стадии развития преимущественно качественными параметрами, что существенно усложняет определение конкретной стадии жизненного цикла исследуемой организации и не обеспечивает надежного прогнозирования структурных изменений по мере исчерпания возможностей дальнейшего роста организации. А практическая значимость – тем, что разработанная автором «карта развития организации» позволяет руководителям организаций своевременно выявлять необходимость проведения организационных изменений по мере роста и развития, прогнозировать предел достижимого роста в рамках существующей производственной структуры и обоснованно выбирать одну из трех базовых стратегий развития с учетом текущего уровня организации. Методологическую базу исследования составила авторская таксономия производственных структур, включающая качественные характеристики (тип производственной структуры) и количественные показатели (совокупность эмпирически выявленных показателей деятельности), которые в совокупности определяют уровень

развития организации. В качестве основного метода исследования выступил дискриминантный анализ по методу Уилкса, реализованный с использованием специализированных программных продуктов IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel. Эмпирическую базу составила выборка из 137 строительных организаций, функционирующих в различных регионах Российской Федерации, преимущественно в Центральном, Северо-западном и Приволжском федеральных округах. Практическая апробация разработанной методики осуществлялась путем построения «карты развития организации» для конкретной строительной компании АО «АВС» с последующим анализом результатов четырехлетней реализации выбранной стратегии развития в период с 2020 по 2024 годы. Вполне корректное применение перечисленных методов позволило автору получить результаты, имеющие признаки научной новизны и достоверности. Прежде всего, речь идет о разработанной комплексной статистической модели развития производственной структуры организаций, которая позволяет количественно определять стадии организационного развития и с высокой точностью прогнозировать необходимость структурных трансформаций, преодолевая основное ограничение существующих качественных моделей жизненного цикла организаций, связанное с субъективностью оценок и сложностью практического применения. Кроме того, в процессе работы создан новый управленческий инструмент в виде «карты развития организации», который обеспечивает научно обоснованный выбор одной из трех базовых стратегий развития (эволюционное развитие, переход на следующий уровень развития, создание новых направлений деятельности) с учетом текущего уровня организации и позволяет визуализировать направления долгосрочного развития с указанием требуемых на каждом этапе организационных изменений. Наконец, автором статьи построена и верифицирована дискриминантная функция высокой точности (97,1% правильных классификаций) для российских строительных организаций, которая позволяет с математической точностью прогнозировать предел достижимого роста организации в рамках существующей производственной структуры и определять оптимальные моменты для проведения организационных трансформаций. В структурном плане рецензируемая работа производит странное впечатление. С одной стороны, ее логика последовательна и отражает основные аспекты проведенного исследования. Но с другой стороны, взяв за основу принятую в мировой науке структуру IMRAD, автор зачем-то ее редуцировал, объединив два из ключевых (!) структурных раздела – «Результаты» (Results), где должны быть представлены основные результаты, полученные в процессе исследования, и «Обсуждение» (Discussion), где автор должен показать, что данные результаты означают для той области знания, которой они релевантны. Объединение этих разделов в один контрпродуктивно. Тем не менее, данная структурная погрешность не имеет принципиального значения и не может служить основанием для отклонения статьи. В тексте выделены следующие разделы: - «Введение», где содержится обстоятельный анализ современного состояния научных исследований в области управления организационным развитием, критически анализируются ограничения существующих моделей жизненного цикла организаций Адизеса и Грейнера, обосновывается актуальность перехода к количественным методам анализа стадий развития, а также формулируются цель, задачи и гипотеза исследования; - «Материалы и методы исследования», где описываются объект, предмет и методология исследования, представлен детальный пятиэтапный алгоритм использования «карты развития организации» и приводится математическая формулировка дискриминантной функции с соответствующими пороговыми значениями для первых трех уровней развития; - «Обсуждение результатов исследования», где демонстрируется практическое применение разработанной методики на конкретном примере строительной организации АО «АВС», детально показывается процесс

построения карты развития, анализируется динамика ключевых показателей деятельности за четырехлетний период и оценивается эффективность реализации выбранной стратегии перехода на более высокий уровень развития; - «Заключение», где резюмируются итоги проведенного исследования, оценивается степень соответствия полученных результатов выдвинутой научной гипотезе, констатируется высокая точность разработанной дискриминантной функции и подчеркивается практическая применимость методики для управления долгосрочным развитием строительных организаций. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается некоторое количество стилистических (например, повторы слов в одном предложении (при формулировании задач слово «организация» автор повторил четыре раза (!) в одном предложении); или громоздкие предложения с множественными придаточными и причастными оборотами, затрудняющие восприятие, особенно в первом абзаце введения; и др.) и грамматических (например, опечатки в некоторых словах: «соответствующих уровней», «модель бала предложена», «на на 01.01.2020 г.» и др.; или несогласованные предложения «В качестве примера использования такого подхода можно привести кластернУЮ модельЮ развития организаций» и др.) погрешностей, но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 28 наименований, в том числе источники на иностранных языках, и в должной мере отражает состояние исследований по проблематике статьи. Апелляция к оппонентам имеет место во вводной части работы при анализе основных подходов к проблематике исследования. В числе положительных качеств рецензируемой работы можно отметить строгость математического аппарата и высокую статистическую обоснованность результатов, а также их практическую применимость. Использование дискриминантного анализа по методу Уилкса на достаточно репрезентативной выборке из 137 строительных организаций различных регионов России с достижением высокой точности классификации (97,1% правильных определений) обеспечивает надежность, воспроизводимость и научную достоверность полученных результатов, что выгодно отличает данную работу от многочисленных исследований в области организационного развития, основанных преимущественно на качественных оценках и экспертных суждениях. Кроме того, автор не ограничивается теоретическими построениями и абстрактными моделями, а убедительно демонстрирует реальное использование разработанной методики на конкретной строительной организации с детальным анализом четырехлетнего периода реализации стратегии, включая количественную оценку достигнутых результатов (рост выручки с 1,2 до 9,9 млрд рублей, увеличение чистой прибыли с 2,2 до 83,5 млн рублей), что убедительно подтверждает работоспособность и практическую ценность предложенного инструментария.

**ОБЩИЙ ВЫВОД:** предложенную к рецензированию статью, несмотря на некоторые ее недостатки, можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для экономистов, специалистов в области стратегического менеджмента, теории организации и организационного развития, для практикующих руководителей строительных компаний различного масштаба и консультантов по стратегическому развитию бизнеса, а также для студентов и аспирантов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Теоретическая и прикладная экономика». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации.

Теоретическая и прикладная экономика

Правильная ссылка на статью:

Попова С.М., Яник А.А., Чжан Ч. Управление миграцией высококвалифицированных кадров: опыт Шэньчжэня

// Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75456 EDN: RDWIXK

URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75456](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75456)

## Управление миграцией высококвалифицированных кадров: опыт Шэньчжэня

**Попова Светлана Михайловна**

ORCID: 0000-0002-1348-4492

кандидат политических наук

ведущий научный сотрудник; Институт демографических исследований ФНИСЦ РАН

119333, Россия, г. Москва, ул. Фотиевой, 6, оф. 1

✉ [sv-2002-1@yandex.ru](mailto:sv-2002-1@yandex.ru)



**Яник Андрей Александрович**

ORCID: 0000-0002-1599-6280

кандидат технических наук

ведущий научный сотрудник; Институт демографических исследований ФНИСЦ РАН

119333, Россия, г. Москва, ул. Фотиевой, 6, оф. 1

✉ [aa.yanick@yandex.ru](mailto:aa.yanick@yandex.ru)



**Чжан Чжань**

ORCID: 0000-0001-8366-9807

кандидат политических наук

преподаватель; Российско-китайский центр сравнительного правоведения; Университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне

518172, Китай, г. Шэньчжэнь, ул. Гоцзидасюэяньлу, 1, оф. 657

✉ [yinyh@szu.edu.cn](mailto:yinyh@szu.edu.cn)



[Статья из рубрики "Экономическая демография и экономика труда"](#)

**DOI:**

10.25136/2409-8647.2025.3.75456

**EDN:**

RDWIXK

**Дата направления статьи в редакцию:**

09-08-2025



**Дата публикации:**

20-08-2025

**Аннотация:** Предметом исследования является опыт города Шэньчжэня (КНР) по созданию условий для привлечения талантов. Результаты мониторинга политики шэньчжэньских властей представляют интерес для теоретиков и практиков в области научно обоснованного управления миграцией высококвалифицированных ресурсов в целях стимулирования социально-экономического развития стран и отдельных регионов. Особое значение имеет тот факт, что миграционная политика города и КНР в целом, вписана в общую логику стратегии социально-экономического развития страны, а управление собственно миграционными процессами является одним из элементов комплексной системы государственного управления экономикой и общественным прогрессом, которая использует методы стратегического планирования и программный подход. Пример Шэньчжэня, где перемены происходят очень быстро, а правительство города оперативно корректирует свою политику на основе информации о темпах и качестве продвижения к поставленным стратегическим целям, позволяет исследователям в режиме реального времени проследить причинно-следственные связи между динамично изменяющейся политикой города и ее результатами. Источниками являются данные официальной социально-экономической и демографической статистики КНР, провинции Гуандун и Шэньчжэня, международная статистика, информация релевантных интернет-ресурсов, а также научных публикаций периода 2015–2025 годов. Для достижения задач исследования использовались общенаучные методы исследования, системный подход, сравнительные методы. Основной вывод исследования заключается в том, что, благодаря наличию продуманных и взаимоувязанных стратегий управления, в Шэньчжэне возникла устойчивая система, элементы которой поддерживают друг друга: инновационная экономика, комфортная среда для науки, работы и жизни привлекают в город лучших специалистов, а приток талантливой молодёжи и профессионалов способствует росту экономики и благосостояния Шэньчжэня. Впервые в русскоязычной научной литературе в работе комплексно представлены актуальные экономико-демографические данные, демонстрирующие текущее состояние и динамику перемен в Шэньчжэне в контексте реализации задач по привлечению в город талантливой молодежи и высококвалифицированных кадров. Продолжение исследований опыта КНР и Шэньчжэня в области управления мобильностью высококвалифицированных кадров представляет интерес для решения задач по созданию надёжных систем оценки эффективности миграционной политики.

**Ключевые слова:**

Высококвалифицированная рабочая сила, Миграционная политика, Управление миграционными потоками, План Тысяча талантов, План Цимин, Инновации, Патенты, Миграция, Китай, Шэньчжэнь

**Введение**

Китайская Народная Республика на протяжении десятилетий целенаправленно и активно

проводит политику привлечения талантливых специалистов для модернизации экономики и ускорения инновационного развития. Китайский опыт может быть полезен российским ученым и практикам в контексте поиска решений по повышению эффективности миграционной политики.

Как представляется, одним из перспективных источников данных для анализа является опыт Шэньчжэня, где правительство города внимательно следит за тем, как реализуются мероприятия по привлечению высококвалифицированных специалистов, имеет право принимать самостоятельные решения для достижения поставленных руководством КНР стратегических целей и может оперативно корректировать свою политику на основе получаемых результатов. Долгосрочный мониторинг происходящих в Шэньчжэне процессов позволяет в режиме реального времени проследить причинно-следственные связи между динамично изменяющейся политикой города и ее результатами.

Источниками для настоящей работы стали данные официальной социально-экономической и демографической статистики Китайской Народной Республики (в частности, ресурс China Census, итоги Седьмой всекитайской переписи населения (2020) и др.), провинции Гуандун и Муниципального народного правительства Шэньчжэня (в частности, материалы ресурса Shenzhen Government Online, публикации Office of the National Bureau of Statistics in Shenzhen), политико-правовые документы всекитайского и муниципального уровня, международная статистика (например, World Population Review), информация сайтов китайско-иностранных совместных университетов и иных релевантных интернет-ресурсов, а также научных публикаций периода 2015-2025 годов.

Для решения поставленных задач использовались методы наблюдения, хронологический и сравнительный анализ документов и данных, мониторинг выполнения программ, различные подходы по оценке эффективности политики.

### **Почему интересен опыт Китая?**

Пример КНР интересен для изучения опыта научно обоснованного управления миграцией высококвалифицированных ресурсов в целях стимулирования социально-экономического развития конкретных территорий и страны в целом.

Важно, что миграционная политика КНР вписана в общую логику стратегии социально-экономического развития страны, а управление собственно миграционными процессами является одним из элементов комплексной системы государственного управления экономикой и общественным прогрессом, которая использует методы стратегического планирования и программный подход.

Китай приступил к реализации Политики открытости и реформ в 1978 году.

Политика привлечения и использования международных талантов, разработанная с целью ускорения экономической модернизации и инновационного развития КНР, является органичной частью общей политики государства по подготовке и развитию кадров для новой экономики страны.

В мае 2002 года – Центральный комитет Коммунистической партии Китая (далее – ЦК КПК) принял Национальный план действий по развитию качественной рабочей силы (2002-2005 гг.).

Задача развития талантов была включена в Устав КПК и доклад XVII Съезда КПК в 2007 году как одна из трех основных стратегий («Стратегия сверхдержавы талантов») и в

доклад XIX Съезда КПК в 2017 году как одна из семи стратегий завершения процесса построения среднезажиточного общества.

В 2021 году Председатель КНР Си Цзинпин поставил новую стратегическую цель – Китай должен стать центром талантов мирового значения. Эта цель – составная часть общей стратегии развития страны – «стремиться к построению модернизированного социалистического государства», которую Председатель КНР изложил в своем докладе на открытии XX Съезда Коммунистической партии Китая (16 октября 2022 г.), а КПК приняла соответствующий стратегический план.

В рамках поэтапного достижения поставленных ориентиров (к 2025 году – обеспечить привлекательность страны для ведущих ученых; к 2030 году – обеспечить привлечение собственных и зарубежных высококвалифицированных перспективных специалистов в приоритетные технологические сферы страны; к 2035 году – создать конкурентные преимущества для КНР в рамках глобальной борьбы за передовые научно-технологические кадры) были приняты новые, более адресные и селективные программы привлечения в талантов и направления их в те точки роста (географические, экономические), которые способны дать в перспективе наибольший эффект для развития страны.

Так, в 2023 году в Китае была принята новая масштабная программа «Цимин» (кит. «Просвещение»), которая нацелена на привлечение перспективных творческих специалистов именно в передовые направления развития технологического сектора (передовые производственные и космические технологии, искусственный интеллект, интегральные схемы, новые полупроводниковые материалы, энергосбережение и новая энергетика, финансы, медицина и биомедицина).

Власти крупных административно-территориальных единиц (провинций, округов, специальных административных районов, городов центрального и провинциального подчинения и пр.) принимают свои программы для реализации стратегических задач, поставленных центральными органами управления КНР.

### **Почему интересен опыт Шэньчжэня?**

Опыт Шэньчжэня интересен для исследования подходов к управлению миграцией высококвалифицированных кадров в целях решения задач социально-экономического развития по многим причинам.

*1. Темпы социально-экономического развития города позволяют наблюдать изменения практически «в режиме реального времени», что даёт больше возможностей для выявления и оценки причинно-следственных связей между действиями управляющего субъекта и переменами в объекте управления.*

Шэньчжэнь – самый молодой город в Китае.

В отличие от Пекина (один из древнейших городов мира), основанного в 1045 году до нашей эры или Шанхая, об истории земель которого известно с V века до нашей эры, Шэньчжэнь был основан на базе маленького приграничного городка в марте 1979 года. В августе 1980 года он был преобразован в первую в Китайской Народной Республике особую экономическую зону, развитие которой активно поддерживалось руководством страны.

В августе 2019 года Центральный комитет КПК и Государственный Совет КНР утвердили «Руководящие принципы по оказанию поддержки Шэньчжэню в создании

Экспериментальной демонстрационной зоны социализма с китайской спецификой», в которых поставили перед городом новые стратегические задачи и предоставили соответствующие возможности.

Перед Шэньчжэнем руководством страны были поставлены масштабные задачи – стать образцовым городом по таким направлениям, как высококачественное развитие; управление на базе верховенства закона; современная городская цивилизация; пример благополучия людей; авангард устойчивого развития. Амбиции города носят глобальный характер: местные власти нацелены на превращение Шэньчжэня в передовой производственный центр, центр технологических инноваций, центр потребления, логистический центр и финансовый центр с мировым влиянием.

Согласно утвержденным планам, содержащим основные этапы и целевые показатели, в 2025 году Шэньчжэнь должен войти в число ведущих городов мира по экономической мощи и качеству развития, достигнув мирового уровня по объему инвестиций в исследования и разработки, потенциалу промышленных инноваций, уровню общественных услуг и качеству экологии. Этот этап необходим, чтобы создать инновационный потенциал, необходимый для достижения стандартов мировых лидеров.

К 2035 году Шэньчжэнь должен стать мировой столицей инноваций и предпринимательства, чья экономика устойчиво развивается по инновационной модели.

А к 2050 году Шэньчжэнь обязан реализовать следующую амбициозную задачу - войти в группу самых конкурентоспособных, инновационных и влиятельных городов мира.

Поскольку высококвалифицированные кадры играют ключевую роль в инновационном развитии, Правительство Шэньчжэня прилагает постоянные и большие усилия по совершенствованию управления миграцией и привлечению международных и местных талантов для решения поставленных задач в области экономики и роста благосостояния.

## *2. Шэньчжэнь обладает уникальным демографическим профилем.*

Шэньчжэнь – город мигрантов, молодежи и женщин. Численность жителей Шэньчжэня за последние 40 лет выросла более чем в 260 раз (в 1950 г. в будущем Шэньчжэне проживали чуть более 3 тыс. человек). На момент создания особой экономической зоны (1980) в городе насчитывалось менее 60 тыс. человек. С этого времени число жителей стало расти взрывными темпами. В среднем, каждые последние пять лет, численность населения увеличивается на 1 млн. человек (источник: <https://worldpopulationreview.com/cities>).

По данным World Population Review 2025, Шэньчжэнь занимает 24 место среди 822 крупнейших городов мира, имея численность жителей в 13 млн. 545 тыс. человек и годовые темпы прироста населения 1,75%. По этим показателям Шэньчжэнь опережает Москву, но уступает Шанхаю (3 место в рейтинге крупнейших городов мира, 30,5 млн. жителей) и Пекину (8 место, 22,6 млн. жителей). (Для справки: абсолютным лидером рейтинга остается Токио с населением 37 млн. человек). Рис. 1 демонстрирует впечатляющие темпы роста населения Шэньчжэня за последние 70 лет.

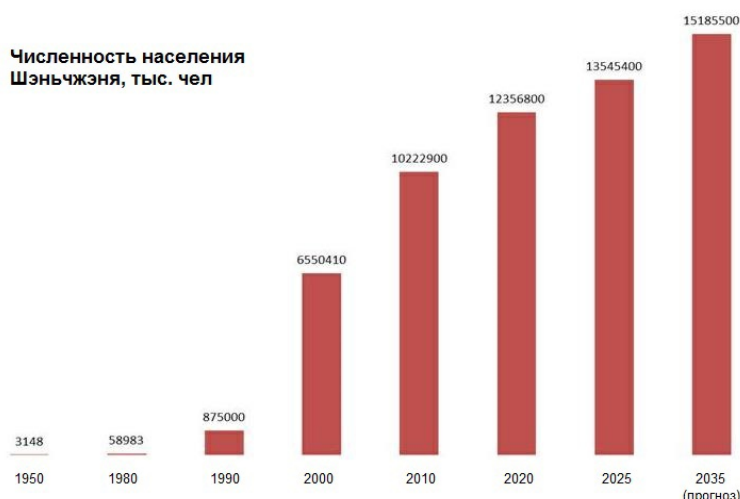


Рисунок 1. Рост численности населения Шэньчжэня, согласно данным ООН, тыс. чел.

*Источник:* World Population Review.  
<https://worldpopulationreview.com/cities/china/shenzhen> (дата обращения: 15.08.2025).

Китайские источники показывают более высокие цифры. Так, согласно данным Седьмой национальной переписи населения в провинции Гуандун, опубликованным Бюро статистики провинции Гуандун весной 2021 года, численность населения Шэньчжэня уже в 2020 г. составила 17,56 млн. человек (источник: Shenzhen Daily. URL: [https://www.sz.gov.cn/en\\_szgov/news/latest/content/post\\_8771774.html](https://www.sz.gov.cn/en_szgov/news/latest/content/post_8771774.html)). А согласно ресурсу China Census, в 2025 году число жителей города составило почти 17,99 млн. человек (источник: Shenzhen City Population Data and Population Census data and Age Pyramid // China Census. URL: <https://chinacensus.org/prefecture/shenzhen-city-population-data-and-population-census-data-and-age-pyramid>).

На 1 июня 2025 года на территории Шэньчжэня постоянно проживают более 6,4 млн. мужчин (47,6%) и более 7,7 млн. женщин (52,4%) (источник: Население Шэньчжэня (Китай). URL: <https://bdex.ru/naselenie/china/shenzhen/>).

Таким образом, на 100 мужчин приходится примерно 110 женщин. Такой гендерный диспаритет выше, чем в среднем по КНР, где женщин меньше, чем мужчин – 95 женщин на каждые 100 мужчин (48,76% против 51,24% в структуре населения) (источник: Данные Седьмой национальной переписи населения (2020) // Shenzhen Government Online. URL: [https://www.sz.gov.cn/en\\_szgov/news/latest/content/post\\_8771774.html](https://www.sz.gov.cn/en_szgov/news/latest/content/post_8771774.html)).

Шэньчжэнь – город мигрантов. Их численность в структуре населения составляет 63,5% (данные Chinese Census, 2020). Среди жителей других крупнейших городов центрального подчинения – Пекина и Шанхая – доля мигрантов значительно меньше и составляет, соответственно, 35,9 и 39,6%.

В Шэньчжэне 2/3 мигрантов составляют внутренние мигранты – жители других провинций Китая. Поначалу внутренние мигранты были представлены в основном сельским населением, но постепенно произошли изменения. С одной стороны, благодаря модернизации экономики города и созданию высокотехнологичных производств, в Шэньчжэнь стали прибывать высококвалифицированные специалисты из других регионов. С другой стороны, благодаря различным городским программам по повышению качества рабочей силы, внутренние сельские мигранты стали менять свой стиль жизни,

повышать уровень образования. Уже в 2013 году, согласно данным опросов, почти половина внутренних мигрантов (49,5%), возвращаясь из Шэньчжэня в родные места, открывали собственные предприятия [11].

Шэньчжэнь также известен как «город молодёжи» и даже как «город молодых мигрантов». Средний возраст жителей Шэньчжэня составляет примерно 32,5 года, что значительно ниже среднего показателя по стране – 39,6 лет (данные 2025 г.). Для сравнения: средний возраст населения Пекина и Шанхая составляет, соответственно, 40,1 и 43,6 года.

В 2022 году в «Рейтинге привлекательности китайских городов для людей, родившихся после 1995 года», Шэньчжэнь занял второе место в Китае.

Численность людей старше 60 лет в 2025 году в Шэньчжэне составила всего 5,34% от общей численности населения города, что почти в 2,8 раза ниже, чем в среднем по провинции Гуандун (14,86%), в состав которой входит город, и более, чем в 4 раза ниже, чем в среднем по стране (22,04%). Что касается других крупных городов КНР, то в Пекине доля жителей старше 60 лет совпадает со средней по стране, а в Шанхае составляет более 18,7%. (Источники: Shenzhen City Population Data and Population Census data and Age Pyramid // China Census. URL: <https://chinacensus.org/prefecture/shenzhen-city-population-data-and-population-census-data-and-age-pyramid>; Guangdong province Population Data Population Census data and Age Pyramid // China Census. URL: <https://chinacensus.org/province/guangdong-province-population-data-population-census-data>; China Population Data and Population Census data // China Census. URL: <https://chinacensus.org/china/china-population-data-population-census-data>).

*3. Шэньчжэнь в течение исторически короткого периода (чуть более 40 лет) стал центром притяжения для студентов, учёных и высококвалифицированных специалистов.*

Шэньчжэнь интересен для исследования вклада миграционной политики (прежде всего, политики талантов) в развитие экономики также потому, что сегодня он стал хабом для ведущих университетов. Роль академической миграции особенно возросла после начала реализации Плана превращения Шэньчжэня в город мирового класса – лидера инновационного развития.

К моменту создания особой экономической зоны (1980) в Шэньчжэне не было высших учебных заведений. С 1980 г. и до конца XX в. в Шэньчжэне появились три вуза: небольшой по числу учащихся Шэньчжэньский университет радио и телевидения (ныне – Шэньчжэньский открытый университет) (1980) и более крупные - Университет Шэньчжэня (1983) и Шэньчжэньский политехнический университет (1993).

Сейчас число университетов и колледжей в Шэньчжэне увеличилось до 16, а число студентов превысило 190 000 человек. Только за последние десять лет в Шэньчжэне построены кампус-спутник (филиал) Харбинского технологического института, Китайский университет Гонконга в Шэньчжэне (на основе партнёрства между Китайским университетом Гонконга и Шэньчжэньским университетом), Шэньчжэньский кампус Университета Сунь Ятсена и Университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне (на основе партнёрства Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова и Пекинского политехнического института).

Важно, что два из 9 китайско-иностранных элитных университета (предоставляющие самое высококачественное образование в КНР) были созданы именно в Шэньчжэне.

Один из них - Университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне – является единственным в КНР и мире российско-китайским университетом такого уровня.

Благодаря синергии планов социально-экономического развития и политики привлечения талантов образовательный сектор Шэньчжэня растет быстрыми темпами (см. Табл. 1).

Таблица 1. Состояние и темпы развития образовательного сектора Шэньчжэня в 2022 году

Образовательный сектор Шэньчжэня	2022 год	В сравнении с 2021 годом
Общее количество школ всех уровней и типов	2,862	+ 96
зачисление	703,200	+ 1.4%
выпускники	596,200	+ 5.5%
учащиеся	2,662,100	+ 3.9%
Включая университеты	14	0
поступление в бакалавриат	45,600	+ 5.5%
выпускники	33,800	+ 18.7%
учащиеся	155,300	+ 6.9%

Source: Statistical Bulletin of the National Economic and Social Development of Shenzhen 2022. July 27, 2023.

По состоянию на 2024 год только в 9 крупнейших университетах Шэньчжэня количество учащихся (включая студентов старших курсов, магистрантов и докторантов) превысило 133 тыс. чел. (см. Табл. 2).

Таблица 2. Количество обучающихся в крупнейших университетах Шэньчжэня, 2024 год

Высшее учебное заведение	Количество студентов, тыс. чел.
Шэньчжэньский университет (Shenzhen University, SZU)	35,2
Шэньчжэньский политехнический университет (Shenzhen Polytechnic University, SZPU)	30,0
Шэньчжэньский университет информационных технологий (Shenzhen University of Information Technology, SUIT)	15,5
Шэньчжэньский технологический университет (Shenzhen Technology University, SZTU)	14,1
Китайский университет Гонконга (Chinese University of Hong Kong, CUHK-Shenzhen)	10,2
Южный университет науки и технологий (Southern University of Science and Technology, SUSTech)	10,1
Харбинский технологический институт в Шэньчжэне (Harbin Institute of Technology,	7,8

Shenzhen, HIT)	
Международная высшая школа Цинхуа в Шэньчжэне (Tsinghua Shenzhen International Graduate School, SIGS)	5,8
Университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне (Shenzhen MSU-BIT University, SMBU)	5,0
ВСЕГО:	133,7

*Источник:* Расчеты авторов по данным официальных сайтов ведущих высших учебных заведений Шэньчжэня по результатам приема в 2024 году.

По данным Седьмой национальной переписи населения (2020), Шэньчжэнь занял первое место по уровню образованности населения: из каждых 100 000 жителей 28 849 человек имеют высшее образование. Два других крупнейших города провинции Гуандун - Гуанчжоу и Чжухай заняли второе и третье места, набрав 27 277 и 25 752 человека соответственно на каждые 100 000 жителей. Эти показатели значительно выше, чем в среднем в КНР, согласно которым высшее образование имеют 15 467 чел. на каждые 100 000 жителей (источник: Shenzhen Government Online. URL: [https://www.sz.gov.cn/en\\_szgov/news/latest/content/post\\_8771774.html](https://www.sz.gov.cn/en_szgov/news/latest/content/post_8771774.html)).

*4. Опыт Шэньчжэня является полезным для исследования влияния миграционной политики на экономические перемены, поскольку экономическое и инновационное развитие города происходит быстрыми темпами и демонстрирует впечатляющие результаты, о чём свидетельствуют данные Статистического бюро Шэньчжэня.*

Так, в 2024 году ВВП Шэньчжэня достиг 3,68 трлн юаней (третье место в КНР) с темпом роста 5,5% в год, что сравнимо с Пекином и Шанхаем, но на треть выше, чем в среднем по всей стране (см. Табл. 3).

Годовой прирост общего объема внешней торговли города составил 5,9%, что значительно превышает показатели Шанхая и Пекина. Только в первой половине 2025 года в Шэньчжэне экспорт составил 1,31 трлн юаней, а импорт - 858,86 млрд юаней. Частные предприятия города стали основными участниками этой торговли, на их долю приходилось 69,8% от общего объема.

Таблица 3. Показатели экономического роста Шэньчжэня в сравнении с Пекином и Шанхаем

<b>Ключевые экономические показатели</b>	<b>Шэньчжэнь</b>	<b>Пекин</b>	<b>Шанхай</b>
ВВП-2024 (трлн. юаней / млрд. долл. США)	3,68 / 507,0	2,51 / 350,2	2,62 / 366,1
Годовой прирост ВВП, %	+ 5,5	+ 5,5	+ 5,1
Общий объем внешней торговли-2025 (трлн. юаней / млрд. долл. США)	2,17 / 303,4	1,53 / 210,2	1,40 / 195,1
Годовой прирост общего объема внешней торговли, %	+ 5,9	- 2,9	+1,6



Источник: Shenzhen Basics // Shenzhen Government Online. - [https://www.sz.gov.cn/en\\_szgov/aboutsz/profile/content/post\\_11666623.html](https://www.sz.gov.cn/en_szgov/aboutsz/profile/content/post_11666623.html) (дата обращения: 15.08.2025)

ВВП города Шэньчжэнь в настоящее время превышает ВВП более 120 суверенных государств (для сравнения приведены некоторые данные в Табл. 4).

Таблица 4. ВВП Шэньчжэня и ряда государств мира (в млрд. долл. США) по состоянию на июнь 2025 года

<b>ВВП-2024, в млрд. долл. США</b>	
<b>Шэньчжэнь</b>	<b>507,0</b>
Норвегия	504,276
Филиппины	497,495
Дания	449,940
Малайзия	444,984
Колумбия	427,766
Южная Африка	410,338

Источники International Monetary Fund World Economic Outlook (April - 2025). URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2025/april> (дата обращения: 15.08.2025); GDP Indicators 2025 – Statistics Times.Com. 5 June, 2025. - URL: <https://statisticstimes.com/economy/gdp-indicators-2025.php> (дата обращения: 15.08.2025).

Показатели отраслей, обеспечивающих современный облик экономики Шэньчжэня, также динамично изменяются. В качестве примера можно привести данные Статистического бюро Шэньчжэня за 2023 год (Statistical Bulletin of the National Economic and Social Development of Shenzhen 2022. July 27, 2023).

Рост ключевых показателей развития промышленности Шэньчжэня в 2023 году по сравнению с 2022 годом составил:

- автомобилестроение - на 89,7%;
- производство новых энергетических транспортных средств - на 170,2%;
- производство зарядных устройств - на 32,6%;
- инвестиции в высокотехнологичное производство - на 56,3%;
- инвестиции в сектор производства электроники и коммуникационного оборудования - на 66,3% (источник: Statistical Bulletin of the National Economic and Social Development of Shenzhen 2022. July 27, 2023).

Немаловажное значение имеет то обстоятельство, что именно в Шэньчжэне базируются ведущие технологические предприятия, имеющие международную известность, что способствует притоку талантливых специалистов как из остальной части страны, так и со всего мира. Речь идет, в частности, о таких компаниях как Huawei, Tencent и Ping An.

Ключевые направления политики талантов

Помимо превращения одной из первых специальных экономических зон КНР в крупнейший хаб для университетов, способных создать конкурентные преимущества Шэньчжэню на мировом рынке высшего образования и инновационного развития, власти

города развивают механизмы для объединения образования, науки и производства в единый комплекс – источник постоянных импульсов для экономического роста.

В целом, ключевыми направлениями политики Шэньчжэня в области привлечения талантов являются следующие: создание благоприятных условий для жизни, работы и творчества талантливых людей, включая передовые возможности для научных исследований, внедрения инноваций и развития предпринимательства, а также наличие хороших законов и эффективно работающих государственных служб.

Политика носит комплексный и многоуровневый характер, поскольку важно не просто привлечение талантливой молодёжи и специалистов высокого уровня, но, прежде всего, их удержание и максимальное раскрытие потенциала. Поэтому постоянное внимание уделяется созданию и развитию комфортной среды для жизни и работы, включая специальные мероприятия, призванные демонстрировать внимание городских властей к талантам.

Так, например, с 2017 года в городе 1 ноября проводится большое праздничное мероприятие - День талантов в Шэньчжэне. Создан первый в Китае тематический парк талантов, вторая очередь которого была торжественно открыта в ноябре 2024 года в рамках 8-го ежегодного Дня талантов. Цель создания подобного тематического парка - отдать дань уважения людям, которые внесли значительный вклад в развитие Шэньчжэня за последние десятилетия, и продемонстрировать приверженность города воспитанию талантов.

Значимым инструментом, позволяющим стимулировать привлечение талантов, в том числе международных, в Шэньчжэнь и использовать результаты их труда для перехода экономики города на инновационную модель развитие, является особая модель поддержки постдокторской карьеры.

Начиная, с 2005 года, Шэньчжэнь развивает постдокторскую базу инновационной практики для малых и средних технологических предприятий. В результате к настоящему времени Шэньчжэнь имеет (в сравнении с другими городами КНР национального уровня) самое большое число так называемых «постдокторских станций» (структуры, предназначенные для реализации программ постдокторантуры), при этом 93% из них расположены непосредственно на предприятиях, что позволяет сразу ориентировать научные исследования на потребности экономики и одновременно - ускорять процессы коммерциализации и внедрения сделанных научных открытий.

Характерно, что 62% постдокторских научно-исследовательских рабочих станций расположены на тех предприятиях Шэньчжэня, которые относятся к стратегическим и быстро развивающимся отраслям, среди которых можно указать следующие:

31% - цифровая связь и Интернет

12% - финансовые ценные бумаги

14% - новая энергия и новые материалы

18% - биотехнологии и медицинское оборудование.

Как следствие, большое количество патентов и прав интеллектуальной собственности, возникших в результате проведения на предприятиях Шэньчжэня постдокторских исследований, стали одним из важных и постоянных стимулов для промышленной трансформации и инновационного развития города (источник: Шэньчжэньское

муниципальное бюро людских ресурсов и социального обеспечения, 博士后工作\_深圳市人力资源和社会保障局网站. URL: <https://sz.gov.cn>).

Одним из ключевых источников успеха политики привлечения высококвалифицированных специалистов является целенаправленное развитие «инфраструктуры для людей»: почти 70% бюджета города расходуется на девять ключевых социальных программ, в соответствии с которыми строятся или модернизируются школы, создаются рабочие места, совершенствуется система здравоохранения [2].

С принятием в 2023 году программы «Цимин», в самом Шэньчжэне было объявлено о внедрении более активной, открытой и эффективной политики в области талантов, которая сочетает как меры собственно иммиграционного регулирования, так и меры социальной поддержки талантов и развитие благоприятной среды для карьеры.

В ноябре 2023 года Руководящая группа по работе с талантами Муниципального партийного комитета Шэньчжэня объявила о внедрении более активной, открытой и эффективной политики в области талантов. – 30 новых мер по привлечению высококвалифицированных талантов.

Среди наиболее ярких проектов – «Биржа талантов», которая должна способствовать привлечению талантов в сферы, являющиеся приоритетными для развития города. В частности, речь идёт о таких направлениях как: интегральные схемы, искусственный интеллект, биомедицина, новые энергетические транспортные средства, новые хранилища энергии, современное оборудование, океан, экономика малых высот и новые материалы.

Меры поддержки – способствуют карьерному развитию, проведению исследований и удобствам в повседневной жизни

Эти меры являются комплексными – соединяют меры собственно иммиграционного регулирования (особые условия въезда и выезда), меры по созданию благоприятной научно-инновационной среды и меры социальной поддержки талантов и их семей

*Среди них можно выделить следующие:*

- упрощение политики въезда и выезда иностранных талантов («виза талантов» для иностранных талантов высокого уровня и дефицитных талантливых кадров, необходимых для социального и экономического развития КНР);
- создание особо благоприятных условий въезда и выезда для работающих в зоне научно-технического сотрудничества «Хэтао Шэньчжэнь-Гонконг». Возможность упрощения процедур получения разрешений на работу и вида на жительство для иностранных талантов в определенных областях;
- предоставление для признанных молодых талантов в возрасте до 35 лет (включая иностранцев и молодежи из Гонконга, Макао и Тайваня) пособий на проживание;
- поощрение перспективных международных инновационных организаций к созданию штаб-квартир, филиалов или представительств в Шэньчжэне;
- развитие научных журналов мирового уровня и организация международных научных конференций высокого уровня;
- создание в Шэньчжэне упрощенной системы признания отечественных и

международных талантов высокого уровня;

- поощрение национального и международного сотрудничества между университетами, исследовательскими институтами и высокотехнологичными компаниями;
- создание благоприятных условий для проживания талантов и поддержки их семей (помощь в переселении семей, в уходе за пожилыми родителями и образовании детей, медицинское обслуживание).

Национальная комиссия по развитию и реформам опубликовала список новых реформ для Шэньчжэня, которые включают в себя меры по развитию финансовых рынков, защите интеллектуальной собственности, экономическому законодательству и привлечению талантов. В частности:

- в Шэньчжэне будут сняты ограничения на иностранную собственность в сфере телекоммуникаций;
- Шэньчжэнь упростит визовые правила для привлечения талантов;
- городу будет разрешено выпускать офшорные облигации местного правительства, номинированные в юанях;
- в Шэньчжэне будет создана новая система защиты прав интеллектуальной собственности, которая улучшит защиту интеллектуальной собственности и установит эффективную систему наказаний за нарушения.

Важное новшество последних лет – это создание службы одного окна, в котором процесс привлечения талантов и регистрации домохозяйства может быть завершен онлайн.

Как известно, привлечение талантов из других стран в Шэньчжэнь состоит из множества этапов включая «проверку квалификации» отделом кадров, «подачу заявки на квоту для регистрации домохозяйств» в Департамент развития и реформ и «передачу регистрации домохозяйств» в Департамент общественной безопасности. Процесс много раз оптимизировался, но заявителям приходилось обращаться в разные ведомства и даже ездить в разные города.

После внедрения в 2023 году «универсальной услуги по регистрации домохозяйств в разных регионах» заявителям больше не нужно было возвращаться на прежнее место жительства, чтобы дожидаться получения окончательных решений, но они по-прежнему должны были отдельно обращаться в Департамент общественной безопасности с необходимыми материалами, потому что между информационными системами различных ведомств не было обмена данными.

После проведенной модернизации системы привлечения талантов и регистрации домохозяйств могут беспрепятственно обмениваться данными с национальной базой данных по управлению численностью зарегистрированных домохозяйств. Как следствие, все необходимые административные процедуры специалист, переезжающий жить и работать в Шэньчжэнь, может пройти онлайн.

### **Результаты политики талантов**

Усилия Шэньчжэня по совершенствованию политики в области талантов приносят зримые результаты.

Если в 1979 году в городе было два специалиста, то теперь общее количество талантов

в Шэньчжэне превысило 6,79 миллиона человек. Только за 2012-2022 годы приток талантов в Шэньчжэнь составил 1,87 млн. человек. Как следствие, Шэньчжэнь вносит значительный вклад в рост *коэффициента притока талантов* (отношение чистого притока талантов в регион к общему числу талантливых людей во всем регионе Дельты Жемчужной реки). Если в 2019 году этот коэффициент составлял 2,8%, то в 2023 году – 4,3% (источник: Данные Седьмой национальной переписи населения (2020) // Shenzhen Government Online. URL: [https://www.sz.gov.cn/en\\_szgov/news/latest/content/post\\_8771774.html](https://www.sz.gov.cn/en_szgov/news/latest/content/post_8771774.html)).

Постоянное совершенствование политики привлечения талантов привела к тому, что город достиг высоких показателей в различных рейтингах.

Так Шэньчжэнь устойчиво занимает третье место среди китайских городов по степени привлекательности для талантов (The 2023 Talent Attractiveness Rating in Chinese Cities).

Привлечение высококлассных перспективных специалистов в Шэньчжэнь – это не самоцель, а *инструмент для развития экономики города, провинции и Зоны Большого Залива в целом*. Поэтому ещё более важная управленческая задача – создать такие условия, чтобы открытия и новые знания претворялись в жизнь, становились инновациями.

В этом Шэньчжэнь также добился позитивных результатов.

Так, по уровню развития инновационных талантов Шэньчжэнь три года подряд занимает третье место по стране после Пекина и Шанхая (The 2023 China Innovative Talents Index). А по такому показателю, как численность научно-исследовательского персонала на 10 000 человек, Шэньчжэнь несколько лет сохраняет первое место в стране.

Важно, что исследователи и другие высококвалифицированные специалисты, работающие в Шэньчжэне, действительно вносят большой вклад в создание инноваций.

Например, 2023 году Шэньчжэнь получил первое место по стране по числу зарегистрированных патентов, не связанных с изобретениями (234 000 патентов) и второе место – по количеству патентов на изобретения при расчете на 10 тысяч человек: это число составляет 137,9 патентов (средний показатель по Китаю в 2021 г. – 7,5 патентов на каждые 10 тыс. человек (источник: Shenzhen Talent Group and Research Center for Technological Innovation, Tsinghua University (2023))).

Хорошим примером позитивного многоуровневого влияния политики талантов Шэньчжэня на различные стороны социально-экономического развития является такой результат как вклад в *ускорение интеграции Гонконга в материковый Китай*.

Согласно исследованию, проведенному ПрайсВотерхаусКупер, значительное число специалистов высокого уровня из Гонконга рассматривают Шэньчжэнь как приоритетное место для своей долгосрочной профессиональной карьеры. А 70% гонконгских специалистов, уже работающих в Шэньчжэне, хотели бы дальше жить и работать в этом городе [3].

### **Подходы к оценке вклада миграционной политики в экономический рост**

Несмотря на обширную литературу, посвященную оценке влияния мобильности высококвалифицированных кадров на различные аспекты социального и экономического развития [4-12], отмечается недостаток работ, которые позволяли бы доказательно проследить причинно-следственные связи между собственно различными мерами

политики в области привлечения талантов (миграционной политики) и конкретными социально-экономическими эффектами. Труды, отмечающие наличие корреляции между различными показателями, демонстрирующими уровень благосостояния, конкурентоспособности, развития экономики рост и объемом притока высококвалифицированных мигрантов [13-15], не демонстрируют, каким образом, те или иные регулирующие воздействия на миграцию производят конкретные позитивные изменения в экономике изучаемых стран.

Тем не менее, появляется все больше публикаций экономистов и математиков, посвященных попыткам оценить вклад мобильности студентов и высококвалифицированных специалистов в экономический рост и торговлю Китая. Так, сложные математические расчеты, основанные на больших массивах данных за период 1999-2017 годов, доказали наличие следующих эффектов:

- рост внутренней мобильности студентов на 1,24% ассоциируется с ростом на 1,0% объемов торгового экспорта КНР;
- рост на 1,18% притока студентов в КНР ассоциируется с ростом на 1,0% объемов импорта в КНР;
- рост на 1,13% притока иностранных студентов ассоциируется с ростом на 1,0% ВВП КНР [16].

В работе 2022 года, посвященной эмпирическому анализу влияния высшего образования на экономический рост, на основе данных за период 1980-2020 годов математически доказано, что рост числа трудоустроенных выпускников университетов увеличивает успехи промышленности и экономический рост. Соответственно, увеличение количества безработных выпускников ухудшает экономические результаты. Особенно значительно стимулируют экономический рост такие факторы, как развитие высокотехнологичных отраслей промышленности и увеличение государственных расходов на образование [17]. Данные выводы могут показаться очевидными. Однако научным образом доказать наличие связи между вложениями в развитие высшего образования и ростом экономики – задача нетривиальная, которая требует хорошей статистики и сложных экономических моделей для расчетов.

Поскольку одной из ключевых задач политики привлечения талантов является использование высококвалифицированных мигрантов как ресурса для ускорения развития экономики и инноваций, то одним из оснований для оценки эффективности миграционной политики может быть уже отмеченный показатель - число патентов на научные открытия и изобретения.

Согласно информации сайта World Population Review (<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/patents-by-country>) КНР с большим отрывом лидирует среди стран мира как по числу заявок на регистрацию патентов, так и по количеству полученных международных патентов (в 2023 году, соответственно, 1 619 268 и 798 347).

Значительная часть зарегистрированных китайских патентов происходит из Шэньчжэня.

Данные шэньчжэньского Управления по интеллектуальной собственности (Shenzhen Intellectual Property Administration) показывают, что город прочно удерживает лидерские позиции в КНР в области создания и защиты интеллектуальной собственности: так, в 2024 году на каждые 10 тыс. жителей Шэньчжэня приходилось свыше 104 патентов на

изобретения с высокой стоимостью, что более, чем в 8 раз превышает средний показатель по стране [\[18\]](#).

Однако к настоящему времени нет статистических данных, позволяющих оценить, какие из этих патентов были созданы в Шэньчжэне с участием иностранных ученых и предпринимателей, как и информации о том, сколько из зарегистрированных патентов были внедрены в производство, и какую прибыль от их внедрения получила экономика. Таким образом, отсутствие данных не позволяет доказательно продемонстрировать взаимосвязь между результатами политики талантов, инновациями и экономическим ростом, хотя, разумеется, гипотетически это влияние очевидно.

Сложность оценок заключается еще и в том, что высококвалифицированные внешние и внутренние мигранты, как и местные студенты-выпускники, сталкиваются с особенностями среды. Нужно учитывать такие факторы, как соответствие спроса и предложения на рынке труда.

Очевидно, что если рынок труда не соответствует инновационной модели, то и академическая мобильность не сможет внести должный вклад в инновационное развитие.

Так, согласно данным Национального статистического бюро КНР, в апреле 2023 года уровень безработицы среди молодежи Китая (доля безработных в возрасте от 16 до 24 лет) достиг уровня в 20,4%. При этом треть из трудоустроенных выпускников работает на по своей специальности (т.н. «горизонтальное несоответствие»), а почти четверть – на должностях, которые являются более низкими, чем имеющийся уровень квалификации молодого специалиста (т.н. «вертикальное несоответствие») [\[19\]](#).

В этом контексте представляется полезным обратить внимание на опыт Университета МГУ-ППИ в Шэньчжэне, потому что согласно данным о трудоустройстве выпускников Университета 2019-2021 годов, более 95 % выпускников продолжили учебу или нашли работу сразу после окончания университета. При этом, около 60 % выпускников получили контракт в государственных учреждениях центрального и провинциального уровня, в государственных предприятиях или китайско-иностранных предприятиях, а также в крупных частных компаниях (таких как Xiaomi, Hikvision, China State Construction Engineering Corporation, а также в Банке Китая [\[20\]](#).

## **Выводы**

Управление миграцией, включая политику привлечения талантов, является частью сложной системы управления развитием экономики в целом. Поэтому от качества такого управления зависят эффекты в самых разных сферах и помогают решению задач, которые, казалось бы, напрямую не связаны с самой академической мобильностью.

Политика Шэньчжэня по привлечению талантов является эффективной. Проводимый на протяжении 2013-2025 годов авторский мониторинг, показал, что, благодаря наличию продуманных и взаимоувязанных стратегий управления, в городе возникла устойчивая система, элементы которой поддерживают друг друга. С одной стороны, инновационная экономика, комфортная среда для науки, работы и жизни, а также возможности для применения талантов и коммерциализации открытий привлекают в город самых лучших специалистов. С другой стороны, приток талантливой молодежи и профессионалов способствует росту экономики и благосостояния Шэньчжэня.

Решения, которые принимаются на разных уровнях управления (от всекитайского до

муниципального), логически связаны между собой. При их разработке учитывается, как шаги, предпринимаемые в различных сферах, могут влиять друг на друга, потому что при реализации комплекса программ должны возникать синергетические эффекты.

Управление мобильностью высококвалифицированных специалистов – это один из множества инструментов, который нужен для реализации общего стратегического замысла по переводу экономики и социальной жизни города к новому качественному состоянию.

Развитие города Шэньчжэня – удачный пример быстрого построения конкурентной экономики масштаба (агломерационной экономики), учитывающий одновременно как эффекты объединения рынков труда и знаний, так и эффекты правильно развиваемой урбанизации. Необходимо отметить, что Шэньчжэнь, целенаправленно реализуя комплексную политику привлечения талантов и развития различных городских сред и сервисов, делает также ставку и на свои экологические преимущества. Город, прилегающий к горам и обращенный к морю, славится своим климатом, песчаными пляжами Шэньчжэньского залива, многочисленными зелеными парками и обширными природными ресурсами, включая воды Жемчужной реки.

Модель ускорения технологического развития за счет концентрации ресурсов, знаний и высококвалифицированной рабочей силы в конкретном месте, где создаются дополнительные благоприятные условия путем развития высококачественной и экологически устойчивой городской среды, хорошо известна. Формально, Шэньчжэнь в новых условиях реализует опыт проектов XX века, прежде всего, создания Кремниевой долины в США (известный пример инновационного кластера с высокой концентрацией иммигрантов), история которой началась еще до Второй мировой войны.

Опыт США подтверждает успешность выбора Китаем конкретной модели агломерационной экономики для развития не только города Шэньчжэня, но и целиком экосистемы Большого залива, которая, помимо Шэньчжэня, включает всю провинцию Гуандун (бывший Кантон), округ Чжухай, особые административные районы Макао и Гонконг. Этот макрорегион КНР не только быстро превращается в трендсеттера мировой инновационной системы в таких секторах как высокотехнологическая электронная промышленность, робототехника, космические и беспилотные системы, химическая инженерия, биотехнологические стартапы, но и является современным примером устойчивого экологического развития агломераций [\[21\]](#). Характерно, что известный американский акселератор высокотехнологичных стартапов HEX начал свою деятельность в Шэньчжэне задолго до того, как открыл свой офис в Сан-Франциско (США).

Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ в последнем доступном Рейтинге инновационной привлекательности 1127 городов мира HSE Global Cities Innovation Index 2024 в общем ранге поставил Шэньчжэнь на 11 место (впереди Гонконга, но после Сеула). В свою очередь, Пекин занял 4 место, а Шанхай – 7, незначительно опередив Шэньчжэнь по индексам технологического развития и состояния креативных индустрий, но проиграв по качеству городской среды [\[22\]](#).

Представляется, что продолжение исследований опыта КНР и Шэньчжэня в области управления мобильностью студентов и высококвалифицированных кадров сохраняет свою научную актуальность для решения задач по созданию надёжных систем оценки эффективности миграционной политики, реализуемой в целях ускорения социально-экономического развития.



## Библиография

1. Xie Z., Zhong G., Yu H., Tian N., Wang Y. Research on Shenzhen's role in facilitating the transformation of Chinese migrant workers // Proceedings 59th ISI World Statistics Congress, 25-30 August 2013, Hong Kong (Session CPS006). Pp. 3342–3347. URL: <https://2013.isiproceedings.org/Files/CPS006-P7-S.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).
2. Cai M. Shenzhen 2025: Innovation, growth, and global ambitions // GD Today. 27 Feb. 2025. URL: [https://www.newsgd.com/node\\_d36b0ef83f/a2f3f7dd9e.shtml](https://www.newsgd.com/node_d36b0ef83f/a2f3f7dd9e.shtml) (дата обращения: 15.08.2025).
3. Emerging Opportunities, Promising Future – Integrating Shenzhen and Hong Kong to Facilitate Talent Flow. PricewaterhouseCoopers China, 2022. URL: <https://www.chinadailyhk.com/hk/article/290651> (дата обращения: 15.08.2025).
4. Max N. The wider economic impacts of high-skilled migrants: A survey of the literature // IZA Discussion Papers. No. 7653. Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn, 2013. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/89999/1/dp7653.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).
5. Ai Huu T., Nguyen L. T. M., Denis U. Evaluating the efficiency of migration regimes and their role in the progress of common European labor market // International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8, Iss. 2S11. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i2S11/B15160982S1119.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).
6. EU funds for migration policies: Analysis of efficiency and best practice for the future. Brussels: European Union, 2015. URL: <https://www.statewatch.org/media/documents/news/2015/oct/ep-study-migration-funds.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).
7. Chachava M. Derive higher benefits from high-skilled workforce mobility // Policy Interns. 2022. URL: <https://policyinterns.com/2022/07/14/derive-higher-benefits-from-high-skilled-workforce-mobility/> (дата обращения: 15.08.2025).
8. Cepla Z. Skills mix: Foreign-born workers bring more than university degrees to high-income countries // Labor Mobility Partnerships. Policy Note 006. 2022. URL: [https://lampforum.org/wp-content/uploads/2021/04/policy-note\\_skills\\_final-1.pdf](https://lampforum.org/wp-content/uploads/2021/04/policy-note_skills_final-1.pdf) (дата обращения: 15.08.2025).
9. Попова С. М. Круглый стол "Управление миграцией: вопросы регулирования и оценки эффективности" // ДЕМИС. Демографические исследования. 2024. Т. 4, № 2. С. 156-174. URL: <https://doi.org/10.19181/demis.2024.4.2.11> (дата обращения: 15.08.2025).
10. Попова С. М., Храмова М. Н., Чжан Ч. Адаптивная миграционная политика в условиях цифровой экономики (по материалам российско-китайского круглого стола) // ДЕМИС. Демографические исследования. 2023. Т. 3, № 2. С. 182-190. URL: <https://www.demis-journal.ru/index.php/demis/article/view/9036> (дата обращения: 15.08.2025). DOI: 10.19181/demis.2023.3.2.15.
11. Рязанцев С. В., Рязанцев Н. С. Миграция "цифровых кочевников": глобальные тренды и позиции стран // Мировая экономика и международные отношения. 2024. Т. 68, № 2. С. 116-126. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=61249038> (дата обращения: 15.08.2025). DOI: 10.20542/0131-2227-2024-68-2-116-126.
12. Massey D. S. The shape of things to come: International migration in the twenty-first century // In: Lerpold L., Sjöberg Ö., Wennberg K. (Eds.) Migration and integration in a post-pandemic world. Palgrave Macmillan, Cham, 2023. Pp. 29-81.
13. Oliinyk O., Bilan Y., Mishchuk H., Akimov O., Vasa L. The impact of migration of highly skilled workers on the country's competitiveness and economic growth // Montenegrin Journal of Economics. 2021. Vol. 17, No. 3. Pp. 7-19. DOI: 10.14254/1800-5845/2021.17-3.1. URL: [https://mnje.com/sites/mnje.com/files/007-019\\_-\\_bilan.pdf](https://mnje.com/sites/mnje.com/files/007-019_-_bilan.pdf) (дата обращения: 15.08.2025).

15.08.2025).

14. Chernobay L., Malibroda S., Shevchuk Yu. The impact of international migration on the economy of developing countries // Economic Annals-XXI. 2023. Vol. 205. Iss. 9-10. Pp. 4-13. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V205-01> (дата обращения: 15.08.2025).

15. The impact of migration on economies. 29 April 2025. URL: <https://www.icmeae.net/the-impact-of-migration-on-economies/> (дата обращения: 15.08.2025).

16. Khan Y., Xi-Song Z., Ming-Yi W. The impact of student mobility on trade and economic growth: Evidence from China // 3rd International Conference on Education, Management and Systems Engineering. Xiaman, China, November 25-25, 2018. URL: <https://dpi-journals.com/index.php/dtssehs/article/view/27193> (дата обращения: 15.08.2025).

17. Qi D., Ali A., Li T., Chen Y.-C., Tan J. An empirical analysis of the impact of higher education on economic growth: The case of China // Frontiers in Psychology. 2022. No. 13. Pp. 1-11. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.959026.

18. Zhang Y. SZ leads country in high-value patents per 10,000 residents // Eye Shenzhen. 24 Dec. 2024. URL: [https://www.eyeshenzhen.com/content/2024-12/24/content\\_31407030.htm](https://www.eyeshenzhen.com/content/2024-12/24/content_31407030.htm) (дата обращения: 15.08.2025).

19. Youth unemployment reaches record high in China. 17 May 2023. URL: <https://monitor.icef.com/2023/05/youth-unemployment-reaches-record-high-in-china> (дата обращения: 15.08.2025).

20. Высота. Февраль 2022 г. URL: <https://szmsubit.ru/wp-content/uploads/2022/07/vysota-6.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).

21. Tian Z., Zhou B. Sustainable future: A systematic review of city-region development in bay areas // Frontiers in Sustainable Cities. 2023. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsc.2023.1052568> (дата обращения: 15.08.2025).

22. Рейтинг инновационной привлекательности мировых городов: 2024 / Е. С. Куценко, Л. М. Гохберг (рук. авт. колл.), В. О. Боос и др. Национальный исследовательский ун-т "Высшая школа экономики". – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 443 с. URL: <https://gcii.hse.ru/> (дата обращения: 15.08.2025).

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает миграционная политика Китая по привлечению высококвалифицированных специалистов, рассматриваемая авторами на примере опыта Шэньчжэня — города, ставшего глобальным центром инноваций современной КНР.

Методология исследования базируется на статистическом анализе данных переписей населения, отчетов правительства КНР и материалов международных баз данных; сравнении динамика показателей Шэньчжэня за 40 лет; изучении программ поддержки талантов, университетских кластеров и корпоративных хабов; мониторинге политических инициатив на национальном и муниципальном уровнях проведения реформы.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что китайский опыт привлечения талантливых специалистов для модернизации экономики и ускорения инновационного развития может быть полезен российским ученым и практикам в контексте поиска решений по повышению эффективности миграционной политики.

Научная новизна рецензируемого исследования заключается в обобщении китайского опыта по управлению миграцией высококвалифицированных кадров в Шэньчжэне.

Структурно в статье выделены следующие разделы и подразделы: «Введение», «Почему интересен опыт Китая и Шэньчжэня?», «Ключевые направления политики талантов», «Результаты политики талантов», «Подходы к оценке вклад миграционной политики в экономический рост», «Выводы» и «Библиография».

В публикации рассматриваются механизмы, позволяющие Шэньчжэню эффективно привлекать и удерживать талантливых специалистов, а также их влияние на экономический рост и технологическое развитие.

Библиографический список включает 20 источников – современные научные публикации зарубежных и отечественных авторов по рассматриваемой теме на иностранных и русском языках. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из резервов улучшения и усиления работы стоит отметить следующие. Во-первых, в тексте публикации, включая названия разделов, имеются несогласованные словосочетания. Во-вторых, некоторые таблицы, например, таблица 1 «Численность населения Шэньчжэня» не имеют прямой аналитической ценности, к тому же приведенные здесь данные необходимо представить в классическом математическом виде, поскольку число «15,185,500», в записи которого использованы две десятичные запятые, может быть интерпретировано читателями по-разному. Также в публикации не использована графическая визуализация данных – в статье 5 таблиц и ни одного рисунка. В-третьих, в публикации не проводится сравнение с другими городами и регионами Китая (Шанхай, Пекин) – такое сопоставление могло бы усилить аргументацию. Также отсутствует сравнений с другими моделями привлечения кадров в высокотехнологичные агломерации западных стран, например, в Силиконовую долину.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Теоретическая и прикладная экономика», отражает результаты проведенного авторами исследования, может вызвать интерес у читателей, но статья требует доработки в соответствии с высказанными замечаниями.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка представляется возможным заключить, что статья должна быть посвящена управлению миграцией высококвалифицированных кадров (на основании опыта Шэньчжэня). Содержание статьи не отклоняется от заявленной темы, но так и не осталось ясно, что представляет собой управление миграцией высококвалифицированных кадров. Какие процедуры необходимо использовать? Какие конкретно существуют проблемы как их решать? Очень важно при доработке статьи дать ответы на эти вопросы.

Методология исследования базируется на систематизации данных, отражённых в различных источниках. Автором приведён 1 рисунок и построено 4 таблицы. Во-первых, важно обратить внимание на низкое качество рисунка (подписи данных видно плохо; в целом, смотрится расплывчато: вероятнее всего, графический объект скопирован). Во-вторых, какие автор сделал выводы на основании данных, приведённых на рисунке и в таблицах? Как это помогает ответить на вопрос по управлению миграцией высококвалифицированных кадров?

Актуальность исследования вопросов, связанных с демографическими процессами и

трудовыми ресурсами, не вызывает сомнения. Эти темы находятся в фокусе активного изучения со стороны большого числа заинтересованных лиц. При этом важно понимать тот факт, что потенциальную читательскую аудиторию интересуют конкретные мероприятия и действия по решению существующих проблем. При проведении доработки статьи рекомендуется привести в табличном виде или на рисунке соотношение выявленных проблем и путей их решения.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале будет присутствовать в случае устранения замечаний, прежде всего, в части обоснования наличия существующих проблем и вариантов управления ими с учётом разных ситуаций.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи автором выстроена, преимущественно позволяет раскрыть заявленную тему. Однако в ней не хватает блоков, посвящённых конкретным авторским рекомендациям по решению существующих проблем. При этом крайне положительным является наличие во вступительной части статьи обоснования сделанной выборки. Ознакомление с содержанием показало на отсутствие конкретно сформулированных проблем и, соответственно, вариантов их решения. Какие и на что окажут авторские рекомендации прямое/косвенное влияние? Как опыт Китая поможет в организации государственного управления в России? Какие задачи это позволит решить?

Библиография. Библиографический список, сформированный автором, состоит из 22 наименований. Ценно, что в нём есть и отечественные, и зарубежные научные публикации. Также положительное впечатление формирует и наличие в нём изданий 2025 года.

Апелляция к оппонентам. Автор делает отсылки к источникам из библиографического списка, однако важно также показать содержание прироста научного знания в сравнении с уже имеющимся. Рекомендуется чётко обозначить: что нового было получено автором в процессе исследования? Чем авторская позиция сходна/отличается от позиции других авторов?

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья требует проведения доработки, после осуществления которой представляется возможным рассмотреть вопрос о целесообразности её опубликования. При учёте указанных в тексте рецензии замечаний статья будет востребована у широкой читательской аудитории.

## **Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

На рецензирование представлена статья «Управление миграцией высококвалифицированных кадров: опыт Шэньчжэня» для опубликования в журнале «Теоретическая и прикладная экономика». Предметом исследования является система управления миграционными процессами высококвалифицированных специалистов (т.н. «политика талантов») в Китайской Народной Республике на примере города центрального подчинения Шэньчжэнь. Автор детально рассматривает институциональные

механизмы, правовые основы, конкретные инструменты и количественные результаты данной политики, увязывая их с задачами социально-экономического и инновационного развития территории. Методологическая основа работы соответствует заявленным целям и включает методы наблюдения, хронологического и сравнительного анализа документов и данных, мониторинг выполнения программ, а также различные подходы к оценке эффективности политики. Эмпирическая база сформирована на основе широкого круга авторитетных источников: официальной статистики КНР (China Census, перепись 2020 г.), данных муниципалитета Шэньчжэня, международных баз данных (World Population Review, МВФ), политико-правовых документов и научных публикаций за 2015-2025 гг. Однако стоит отметить, что статья носит в большей степени дескриптивный и аналитико-синтезирующий характер, нежели строго эконометрический. Заявленный в тексте анализ причинно-следственных связей мог бы быть усилен применением регрессионных моделей для более строгой верификации гипотез о влиянии конкретных мер на экономические показатели. Актуальность исследования не вызывает сомнений. Проблема управления миграцией высококвалифицированных кадров является ключевой для экономик, ориентированных на инновации. Опыт Китая, и в частности Шэньчжэня, как глобального центра притяжения талантов, представляет значительный интерес для международного научного и экспертного сообщества, в том числе для России, находящейся в поиске эффективных моделей развития человеческого капитала. Работа коррелирует с современными трендами в исследованиях, например, с работами В.В. Акимовой, Ф.М. Чернецкого о роли агломерационных эффектов в привлечении талантливых специалистов в мегаполисы Азии (Акимова В.В., Чернецкий Ф.М. Агломерационные эффекты в промышленном развитии Республики Корея // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2024. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aglomeratsionnye-effekty-v-promyshlennom-razviti-i-respubliki-koreya>). Научная новизна заключается в комплексном и детализированном представлении именно шэньчжэньской модели управления миграцией, которая рассмотрена не изолированно, а как часть национальной стратегии развития. Автор не только описывает меры поддержки, но и пытается проанализировать их результативность через конкретные показатели (патенты, ВВП, демографические изменения). Новизна также проявляется в акценте на таких специфических инструментах, как система «постдокторских станций» на предприятиях и «Биржа талантов». Стиль, структура, содержание в целом соответствуют требованиям издания. Стиль изложения соответствует жанру научной статьи, хотя в некоторых местах наблюдается избыточная описательность и повторения. Структура логична: от общих рамок китайской политики к конкретике Шэньчжэня, а затем к оценке результатов и методологическим вызовам. Содержание насыщено актуальными статистическими данными, что является несомненным достоинством. В тексте присутствуют незначительные стилистические шероховатости и опечатки (например, «горда» вместо «города»), требующие корректорской правки. Соответствие названия содержанию полное. Список литературы обширен и включает как классические работы по миграции (Massey D.S.), так и новейшие исследования (2023-2025 гг.), в том числе на русском и английском языках. Источники релевантны и в основном авторитетны (журналы, материалы международных организаций, отчеты консалтинговых компаний). Ссылки на интернет-ресурсы проверяемы. Апелляция к оппонентам присутствует. Автор справедливо указывает на недостаток работ, демонстрирующих именно причинно-следственные связи между мерами политики и экономическими эффектами, а не только корреляцию. Это является уязвимым местом многих исследований в данной области. В статье делается попытка преодолеть этот разрыв, однако для полной убедительности не хватает применения более сложных эконометрической методологии, что, впрочем, может быть темой для

последующих исследований. Автор также корректно отмечает проблему отсутствия данных о доле иностранцев среди создателей патентов. Выводы статьи являются обоснованными и вытекают из проведенного анализа. Они подчеркивают комплексный и многоуровневый характер политики Шэньчжэня, ее встроенность в общую стратегию развития и роль в создании агломерационной экономики. Статья будет чрезвычайно полезна широкому кругу читателей: ученым, занимающимся вопросами миграции и управления человеческими ресурсами, практикам – государственным служащим, формирующим миграционную и образовательную политику, а также аспирантам и студентам старших курсов соответствующих специальностей. Таким образом, представленная статья являет собой качественное, хорошо структурированное и аргументированное исследование, соответствующее профилю журнала «Теоретическая и прикладная экономика». Работа опирается на надежную доказательную базу и вносит вклад в понимание механизмов управления миграцией высококвалифицированных кадров. Имеющиеся незначительные стилистические и редакторские погрешности не влияют на общую оценку и рекомендацию к опубликованию. Статья может быть рекомендована к опубликованию в представленном виде.

Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Балынин И.В. Повышение прозрачности управления бюджетами государственных внебюджетных фондов в Российской Федерации // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75484 EDN: QAJHIE URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75484](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75484)

## Повышение прозрачности управления бюджетами государственных внебюджетных фондов в Российской Федерации

Балынин Игорь Викторович

ORCID: 0000-0002-5107-0784

кандидат экономических наук

доцент, кафедра общественных финансов Финансового факультета; Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации

125167, Москва, пр-кт Ленинградский, д. 49/2

✉ [igorbalynin@mail.ru](mailto:igorbalynin@mail.ru)



[Статья из рубрики "Финансы, денежно-кредитные отношения и инвестиции "](#)

### DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.75484

### EDN:

QAJHIE

### Дата направления статьи в редакцию:

11-08-2025

### Дата публикации:

27-08-2025

**Аннотация:** Объектом исследования является управление общественными финансами. Предметом исследования выступает управление государственными внебюджетными фондами в Российской Федерации (Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Социальным фондом России, территориальными фондами обязательного медицинского страхования). Автор подробно рассматривает вопросы, связанные с предпосылками организации повышения прозрачности управления государственными внебюджетными фондами как неотъемлемым элементом бюджетной системы Российской Федерации. Особое внимание сосредоточено на обосновании роли государственных внебюджетных фондов в социально-экономическом развитии нашего государства. Также

в научной статье представлены результаты анализа официальных данных, отражённых в нормативных правовых актах, что подтверждает достоверность полученных результатов. Особое внимание уделяется обоснованию рекомендаций по решению существующих проблем прозрачности управления государственными внебюджетными фондами в Российской Федерации. Методология исследования основана на комбинированном подходе применения общенаучного и экономического инструментария в части сбора и обработки данных путём статистического наблюдения, репрезентативной выборки, систематизации, группировки, анализа и синтеза. Для обеспечения наглядного представления полученных результатов применяется графический инструментарий. В целях характеристики изменения выбранных показателей в динамике автором применялся расчётный метод. В процессе исследования было выявлено, что государственные внебюджетные фонды в Российской Федерации играют важную роль в осуществлении финансового обеспечения решения социально-экономических задач. Также было обнаружено наличие огромного потенциала достижения высокого результата в решении существующих проблем обеспечения прозрачности управления государственными внебюджетными фондами в Российской Федерации. Научная новизна связана с авторским подходом к обоснованию рекомендаций по повышению уровня прозрачности управления государственными внебюджетными фондами в Российской Федерации. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования Правительством России, Минтрудом России, Минздравом России и государственными внебюджетными фондами (в том числе территориальными фондами обязательного медицинского страхования) в рамках обеспечения решения задач как по повышению уровня прозрачности управления ими, так и обеспечения клиентоцентричности.

**Ключевые слова:**

бюджет, бюджетная система, социальное обеспечение, внебюджетные фонды, расходы бюджета, доходы бюджета, управление бюджетом, прозрачность, бюджетная прозрачность, бюджетная политика

**Введение**

Актуальность исследования вопросов оценки прозрачности управления бюджетами государственных внебюджетных фондов в Российской Федерации определяется несколькими причинами. Во-первых, той ролью, которую они играют в финансовом обеспечении решения социальных задач. Во-вторых, важностью обеспечения реализации принципов бюджетной системы Российской Федерации. В-третьих, активным развитием механизмов участия граждан в бюджетном процессе.

Обзор научной литературы по рассматриваемой теме позволяет определить акценты современной научной мысли. Так, во-первых, авторы активно сосредоточивают внимание на развитии социальной сферы по разным направлениям, среди которых выделим следующие: здравоохранение (А. О. Антропов, И. С. Кондратенко, Л. В. Горшкова) [\[1,4,14\]](#), пенсионное обеспечение (Н.В. Виноградов, K. Lee, A. Zhang, K. S. Imai) [\[3,25,29\]](#), социальная поддержка семей с детьми (П.Д. Ромайкин) [\[12,13\]](#) и др. Справедливым является контекст важности учёта демографических тенденций (Н.С. Сергиенко, Д.В. Дугарев) [\[15\]](#) и человеческого фактора (A. Berkaeva, I. Yablochnikova, G. Kutsuri) [\[28\]](#). Во-вторых, в исследованиях делается акцент и на региональном аспекте обеспечения



социально-экономического развития Российской Федерации (О. К. Коробкова, А. С. Майорская, С. А. Суслин, О. А. Колсанова, С. А. Трибунская)<sup>[7,8]</sup>. В-третьих, поднимаются и вопросы, связанные с использованием риск-ориентированного подхода при управлении общественными финансами (I.Bogataya, E.Evstafyeva, D.Lavrov, E.Korsakova, N.Mukhanova, S.Solyannikova, V. Dzobelova, T. Tinikashvili, I. Yablochnikova)<sup>[23,24]</sup>, с обеспечением роста доходной базы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации (Н.С. Сергиенко)<sup>[16]</sup> и с повышением эффективности их расходов (Л. М. Ханова, Е. А. Есина, В. В. Калицкая, О. А. Рыкалина, Е. А. Колобов, З. В. Чавкин, Л. В. Горшкова)<sup>[4, 6,20]</sup>. Эти аспекты имеют огромное значение и в контексте обеспечения программно-целевого управления бюджетами бюджетной системы Российской Федерации в условиях проводимой социально-экономической трансформации (О. К. Коробкова, А.З. Намитулина, Т. Б. Терехова, Л. М. Ханова, Т. А. Полинская, М. А. Шишов, В.В. Понкратов)<sup>[7,9,10,11]</sup>. Ценно также, что авторы обращают внимание на налоговые расходы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации (О.Б.Буздалина)<sup>[2]</sup>, к числу которых, несмотря на неналоговый характер, относятся и выпадающие доходы в связи с применением пониженных тарифов страховых взносов по видам социального страхования. В исследованиях в последние годы также делается акцент и на решении задачи по обеспечению открытости / прозрачности управления общественными финансами в Российской Федерации (О.Н. Долина, Yu.V. Belousov, O.I. Timofeeva)<sup>[5, 21]</sup>. В условиях активной цифровизации социально-экономических процессов авторы также обращают внимание и на использование результатов научно-технического прогресса в вопросах повышения качества управления общественными финансами (Е. А. Есина, В. В. Калицкая, О. А. Рыкалина, Е. А. Колобов)<sup>[6]</sup>. Следует согласиться с мнением о важности обеспечения разработки и реализации ответственной бюджетной политики в Российской Федерации (С.П. Соляникова, Blokhin, A. A., Demidova S.E., Melnikova T. S.)<sup>[17,18,22]</sup>. Интересным является вывод о том, что объединение государственных внебюджетных фондов не оказало влияния на Социальный фонд России (Ю.В.Тютина)<sup>[19]</sup>. Представляется, что такое объединение является отличным стимулом для повышения качества управления общественными финансами, в том числе в контексте обеспечения роста прозрачности данного процесса.

### **Методология исследования**

Исследование базируется на официальных данных, отражённых на сайтах Федерального фонда обязательного медицинского страхования, Социального фонда России и территориальных фондов обязательного медицинского страхования, едином портале бюджетной системы Российской Федерации, а также нормативных правовых актах. Научная статья базируется на официальных данных, что подтверждает достоверность исследования. При его проведении были использованы следующие методы: статистическое наблюдение, репрезентативная выборка, анализ и синтез данных, индукция и дедукция, графический инструментарий для наглядного представления полученных результатов. Для характеристики изменения выбранных показателей в динамике автором применялся расчётный метод.

### **Результаты исследования**

Прежде всего, автор считает необходимым описать предмет исследования с точки зрения его содержания и нахождения в бюджетной системе Российской Федерации. Так, на рисунке 1 представлена система государственных внебюджетных фондов в Российской Федерации с учётом актуального действующего законодательства.



Рисунок 1 – Государственные внебюджетные фонды в Российской Федерации

Примечание. ФОМС – федеральный фонд обязательного медицинского страхования, ОМС – обязательное медицинское страхование.

Источник: построено на основании Бюджетного кодекса Российской Федерации [Бюджетный кодекс Российской Федерации. Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 05.07.2025)].

По рисунку 1 представляется возможным заключить о том, что в Российской Федерации в настоящее время есть Социальный фонд России и 91 фонд обязательного медицинского страхования (Федеральный и территориальные).

На рисунке 2 наглядно представлено место государственных внебюджетных фондов в бюджетной системе Российской Федерации. Так, в частности, мы наглядно видим, что на федеральном уровне два бюджета государственных внебюджетных фондов Российской Федерации (бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования, бюджет Социального фонда России), на территориальном – 90 бюджетов территориальных фондов обязательного медицинского страхования (созданы в каждом субъекте Российской Федерации, а также в г. Байконур).



Рисунок 2 – Место государственных внебюджетных фондов в бюджетной системе Российской Федерации

Условные обозначения. Ф – федеральный уровень, Р – региональный уровень, М – местный уровень, ФОМС – федеральный фонд обязательного медицинского страхования Российской Федерации, ТФОМС – территориальные фонды обязательного медицинского страхования, ГВБФ – государственные внебюджетные фонды, СФР – Социальный фонд

России.

Источник: построено автором на основании бюджетного законодательства [Бюджетный кодекс Российской Федерации. Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 05.07.2025)].

Для обоснования огромной роли бюджетов государственных внебюджетных фондов в финансовом обеспечении решения важнейших социально-экономических задач посмотрим на динамику доходов и расходов их бюджетов. Так, результаты анализа данных по бюджету Социального фонда России приведены на рисунке 3, бюджету Федерального фонда обязательного медицинского страхования – на рисунке 4, бюджетам территориальных фондов обязательного медицинского страхования – в таблице 1.

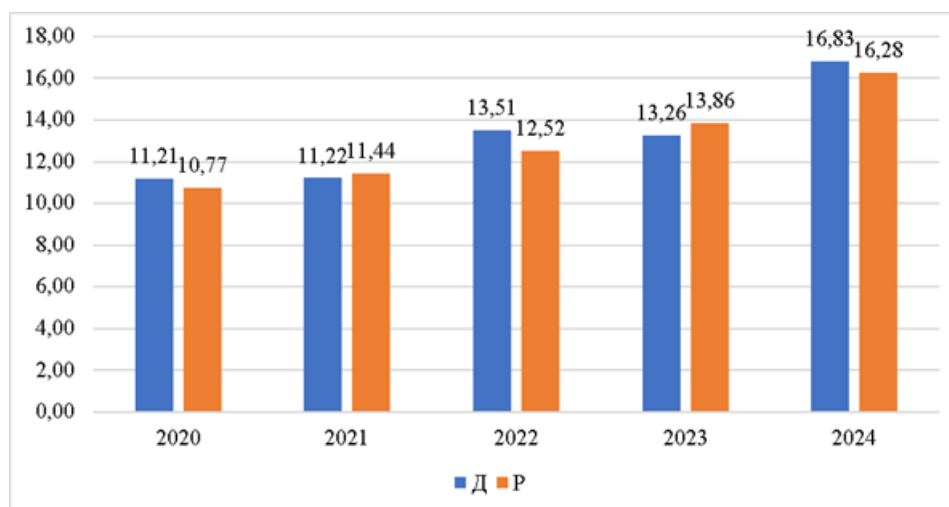


Рисунок 3 – Доходы и расходы бюджета Социального фонда России, в трлн рублей.

Примечание. Данные по бюджету Социального фонда России до 2022 года включительно сформированы путём аналитического суммирования результатов по бюджетам Пенсионного фонда России и Фонда социального страхования Российской Федерации в соответствующем финансовом году.

Источник: построено автором по официальным данным [Федеральный закон от 25.10.2021 №363-ФЗ «Об исполнении бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации за 2020 год», Федеральный закон от 14.07.2022 №252-ФЗ «Об исполнении бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации за 2021 год», Федеральный закон от 24.07.2023 №332-ФЗ «Об исполнении бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации за 2022 год», Федеральный закон от 24.07.2023 № 330-ФЗ «Об исполнении бюджета Пенсионного фонда Российской Федерации за 2022 год», Федеральный закон от 14.07.2022 №250-ФЗ «Об исполнении бюджета Пенсионного фонда Российской Федерации за 2021 год», Федеральный закон от 25.10.2021 №364-ФЗ «Об исполнении бюджета Пенсионного фонда Российской Федерации за 2020 год», Федеральный закон от 08.07.2024 №162-ФЗ «Об исполнении бюджета Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации за 2023 год», Федеральный закон от 23.07.2025 №222-ФЗ «Об исполнении бюджета Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации за 2024 год»].

По данным, отражённым на рисунке 3, мы видим, что доходы и расходы бюджета Социального фонда России за исследуемый период выросли в 1,5 раза (при этом, в 2024

году они составляют более 16 трлн рублей).

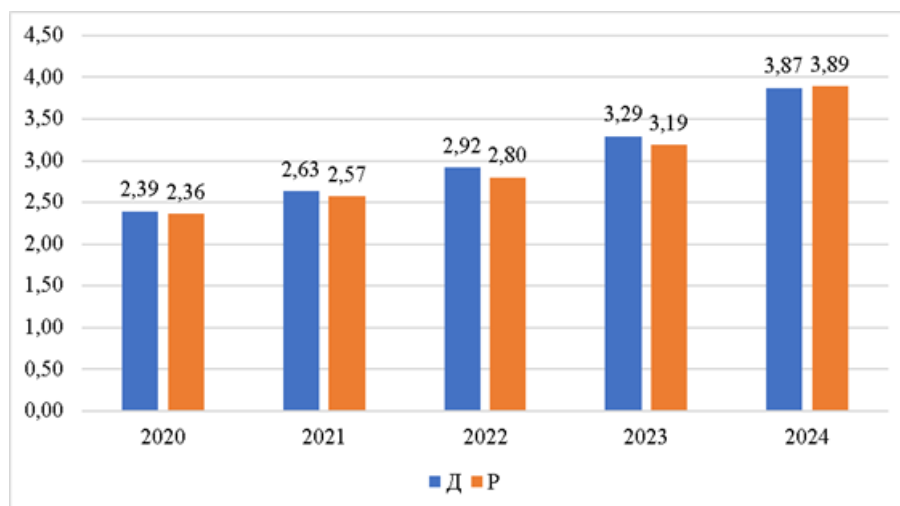


Рисунок 4 – Доходы и расходы бюджета ФОМС, в трлн рублей

Источник: построено автором по официальным данным [Федеральный закон от 25.10.2021 № 362-ФЗ «Об исполнении бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования за 2020 год», Федеральный закон от 14.07.2022 № 251-ФЗ «Об исполнении бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования за 2021 год», Федеральный закон от 24.07.2023 № 331-ФЗ «Об исполнении бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования за 2022 год», Федеральный закон от 08.07.2024 № 163-ФЗ «Об исполнении бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования за 2023 год», Федеральный закон от 23.07.2025 № 221-ФЗ «Об исполнении бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования за 2024 год»].

По данным, отражённым на рисунке 4 представляется возможным сделать вывод о том, что доходы бюджета ФОМС увеличились на 61,76%, а расходы – на 64,77%. Полученные результаты показывают важную роль бюджета ФОМС в финансовом обеспечении здравоохранения в Российской Федерации.

В таблице 1 представлены итоги проведённого анализа доходов и расходов бюджетов территориальных фондов обязательного медицинского страхования на примере трёх выбранных субъектов Российской Федерации (Москва, Ненецкий автономный округ, Вологодская область). Критерий выборки – численность населения в соответствующих регионах (лидером по численности населения является Москва, регион середины списка - Вологодская область, наименьшее значение рассматриваемого показателя в Ненецком автономном округе).

Таблица 1 - Доходы и расходы бюджета территориального фонда обязательного медицинского страхования (на примере трёх субъектов Российской Федерации).

Регион	2020	2021	2022	2023	2024
Москва, Д, в млрд рублей	339,08	392,36	365,95	402,25	437,31
Москва, ТД, в %	х	115,71	93,27	109,92	108,71
Москва, Р, в млрд	332,68	391,89	342,80	384,61	442,29

рублей					
Москва, ТР, в %	х	117,80	87,47	112,20	115,00
НАО, Д, в млрд рублей	1,83	1,92	2,19	2,34	2,81
НАО, ТД, в %	х	105,18	114,15	106,45	120,38
НАО, Р, в млрд рублей	1,81	1,91	1,96	2,52	2,76
НАО, ТР, в %	х	105,96	102,46	128,74	109,57
ВО, Д, в млрд рублей	18,07	20,00	20,35	21,15	25,32
ВО, ТД, в %	х	110,70	101,73	103,96	119,70
ВО, Р, в млрд рублей	18,29	19,85	19,88	21,89	24,82
ВО, ТР, в %	х	108,52	100,20	110,08	113,39

Условные обозначения. ВО – Вологодская область, НАО – Ненецкий автономный округ, Д – доходы бюджета, Р – расходы бюджета, ТР – темп прироста расходов бюджета (к данным предыдущего года, в %), ТД – темп прироста доходов бюджета (к данным предыдущего года, в %).

Источник: региональные законы об исполнении соответствующих бюджетов территориальных фондов обязательного медицинского страхования [Закон Вологодской области от 30 июня 2021 г. № 4934-ОЗ «Об исполнении бюджета Территориального фонда обязательного медицинского страхования Вологодской области за 2020 год», Закон Вологодской области от 08 июля 2022 г. № 5143-ОЗ «Об исполнении бюджета Территориального фонда обязательного медицинского страхования Вологодской области за 2021 год», Закон Вологодской области от 03 июля 2023 г. № 5385-ОЗ «Об исполнении бюджета территориального фонда обязательного медицинского страхования Вологодской области за 2022 год», Закон Вологодской области от 12 июля 2024 г. № 5662-ОЗ «Об исполнении бюджета Территориального фонда обязательного медицинского страхования Вологодской области за 2023 год», Закон Вологодской области от 08 июля 2025 г. № 5912-ОЗ «Об исполнении бюджета территориального фонда обязательного медицинского страхования Вологодской области за 2024 год», Закон Ненецкого автономного округа от 01 июня 2021 г. № 260-ОЗ «Об исполнении бюджета территориального фонда обязательного медицинского страхования Ненецкого автономного округа за 2020 год», Закон Ненецкого автономного округа от 02 июня 2022 г. № 334-ОЗ «Об исполнении бюджета территориального фонда обязательного медицинского страхования Ненецкого автономного округа за 2021 год», Закон Ненецкого автономного округа от 07 июня 2023 г. № 409-ОЗ «Об исполнении бюджета территориального фонда обязательного медицинского страхования Ненецкого автономного округа за 2022 год», Закон Ненецкого автономного округа от 28 мая 2024 г. № 40-ОЗ «Об исполнении бюджета Территориального фонда обязательного медицинского страхования Ненецкого автономного округа за 2023 год», Закон Ненецкого автономного округа от 03 июня 2025 г. № 106-ОЗ «Об исполнении бюджета территориального фонда обязательного

медицинского страхования Ненецкого автономного округа за 2024 год»].

Ознакомление с официальными сайтами государственных внебюджетных фондов позволяет сделать ряд выводов. На сайте Социального фонда России представлено достаточно большое число просветительских и разъяснительных материалов для граждан, статистические подборки данных, систематическая публикация новостей (так, например, за июль 2025 года было опубликовано 16 новостей). Однако брошюры «Бюджет Социального фонда России для граждан» обнаружено не было. При этом число разнообразных брошюр и информационно-разъяснительных материалов является достаточно большим, в том числе по разным жизненным ситуациям. Особого внимания заслуживает учебник «Всё о будущей пенсии: для учёбы и жизни». Он представляет собой брошюру, подробно раскрывающую ключевые аспекты пенсионного обеспечения, однако в тексте не уделяется внимания бюджету Социального фонда России.

Проведённое исследование показало, что на сайте ФОМС [Федеральный фонд обязательного медицинского страхования. Режим доступа: <https://www.ffoms.gov.ru/> (дата обращения: 11.08.2025)] за период с 01 января по 10 августа было опубликовано 22 новости. В меню «для граждан» отсутствует информация о бюджете ФОМС для граждан. Ценно, что есть блок, посвящённый борьбе с мошенничеством, так как в условиях активной деятельности таких злоумышленников крайне важно размещать просветительские материалы, направленные на противодействие им.

Также автором были изучены официально размещённые данные на сайтах территориальных фондов обязательного медицинского страхования выбранных субъектов Российской Федерации [<https://www.mgfoms.ru/news/novosti-mgfoms/>, <http://www.new.oms35.ru/>, <https://wp.ofomsnao.ru/category/news/>]. По итогам проведённого изучения сайтов сделаны следующие выводы:

- приятный визуальный компонент интерфейса территориального фонда ОМС города Москвы;
- отсутствие новостей с начала мая 2025 года на сайтах территориальных фондов ОМС города Москвы и Вологодской области;
- наличие новостей от начала августа на сайте территориального фонда ОМС Ненецкого автономного округа (при этом предыдущая новость была также в мае 2025 года);
- число новостей за период с 1 января 2025 года по 10 августа 2025 года на сайте территориального фонда ОМС Москвы составляет 4, Ненецкого автономного округа - 5, Вологодской области – 7;
- наличие информации о полисе ОМС на главной странице территориальных фондов ОМС Москвы и Ненецкого автономного округа (в Вологодской области содержится только в контексте упоминания одной из страховых медицинских организаций, а также в виде ссылки на госуслуги при наличии проблем);
- отсутствует на главной странице информация о «бюджете ТФОМС», в том числе в формате для граждан.

Анализ единого портала бюджетной системы Российской Федерации [Бюджет для граждан к федеральному закону о федеральном бюджете. Режим доступа: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Закон-о-бюджете/Бюджет-для-граждан> (дата обращения: 20.08.2025)] показал, что на нём размещаются в настоящее время только брошюры «Бюджет для граждан» к федеральному закону о федеральном бюджете и его проекту.

Соответственно, аналогичные буклеты к бюджетам государственных внебюджетных фондов отсутствуют.

### **Обсуждение результатов исследования**

С одной стороны, полученные результаты исследования говорят о том, что во всех государственных внебюджетных фондах в Российской Федерации вопрос прозрачности управления ими решается, но, с другой стороны, ситуация к настоящему моменту в каждом из них сложилась по-разному. При этом рекомендации по повышению прозрачности управления государственными внебюджетными фондами в Российской Федерации представляется возможным разделить на две группы.

Первая – общие рекомендации для всех государственных внебюджетных фондов в Российской Федерации. В рамках данной группы автор предлагает публиковать брошюры «Бюджет государственного внебюджетного фонда для граждан», в котором наглядно показать следует показывать сведения о доходах и расходах соответствующих бюджетов государственных внебюджетных фондов. Причём такие материалы должны быть максимально информационными и доступными для населения. Например, в части ФОМС автор считает целесообразным осуществление публикации ежемесячных отчётов «Бюджет ФОМС для граждан», отражающих не только данные о конкретных расходах бюджета ФОМС, но и на максимально детальном описании содержания данных расходов и конкретных достигнутых результатов. Например, крайне важно отразить число пролеченных и вылеченных больных. По мнению автора настоящей статьи, это необходимо делать как в разрезе заболеваний, так и в преломлении по субъектам Российской Федерации: данная статистика будет востребована широким кругом лиц (органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, средствами массовой информации, экспертами и аналитиками, а также в рамках организации учебного процесса в учебных заведениях). Особенно важно в таких материалах подчеркнуть влияние на достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года. Подобная открытость будет выступать дополнительным стимулом повышения качества государственного менеджмента, а также оказывать позитивное воздействие на обеспечение дальнейшего роста уровня доверия к органам управления социальной сферой со стороны населения.

С учётом выявленного отсутствия брошюр «Бюджет для граждан» к бюджетам государственных внебюджетных фондов на едином портале бюджетной системы Российской Федерации автор статьи предлагает осуществлять подготовку и систематическое размещение таких брошюр.

Также было бы целесообразно данную информацию отображать в виде специальных карточек на официальных каналах государственных внебюджетных фондов в социальной сети Мах как первоочередном канале оперативного взаимодействия с населением. Также представляется возможным запуск государственными внебюджетными фондами специальных конкурсов среди молодёжи по формированию данных информационных материалов.

Вторая группа рекомендаций – специальные. Анализ показал, что на официальных сайтах фондов обязательного медицинского страхования новости публикуются нерегулярно. Соответственно, целесообразно увеличить объём сюжетов с целью информирования граждан о текущих результатах управления бюджетом соответствующего государственного внебюджетного фонда, а также о положенных в

соответствии с действующим законодательством мерах социальной поддержки. Более того, было бы целесообразно сайты федерального и территориальных фондов обязательного медицинского страхования объединить в один глобальный портал обязательного медицинского страхования с размещением на нём всей информации.

В рамках обсуждения полученных результатов следует отметить тот факт, что несмотря на активное внимание научного сообщества (например, Yu.V. Belousov, O.I. Timofeeva, F. Muthomi, K. Thurmaier, A. M. Ríos, M. D. Guillamón, B. Benito) к вопросам прозрачности управления бюджетами бюджетной системы государства [21,26,27], в них отсутствует подробное рассмотрение актуальных аспектов решения данной задачи применительно к государственным внебюджетным фондам. Поэтому результаты проведённого научного исследования закрывают данный пробел.

Особо следует подчеркнуть тот факт, что в рамках размещённой на сайте Минэкономразвития России декларации ценностей клиентоцентричного государства важным компонентом является «открытость и прозрачность» [Декларация ценностей клиентоцентричного государства. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/f117ce55b5e24380a1d20c0f73101fec/deklaraciya\\_cennostey\\_klientocentrichnosti.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/f117ce55b5e24380a1d20c0f73101fec/deklaraciya_cennostey_klientocentrichnosti.pdf)]. Соответственно, повышение уровня прозрачности управления бюджетами государственных внебюджетных фондов обеспечит положительный вклад и в практическую реализацию данного подхода.

### **Заключение**

По итогам проведённого исследования автор заключает о высокой значимости государственных внебюджетных фондов в финансовом обеспечении социально-экономических процессов в Российской Федерации. Созданные государственные внебюджетные фонды на федеральном и региональном уровнях играют ключевую роль в осуществлении пенсионного обеспечения, социальной поддержки семей с детьми, по временной нетрудоспособности и в ряде других установленных действующим законодательством случаях. В свою очередь, с учётом принципов бюджетной системы Российской Федерации и современных подходов к управлению общественными финансами важно также обеспечивать открытость данного процесса. Исследование показало наличие больших резервов решения данной задачи, в соответствии с чем автором были сформулированы общие и специальные рекомендации по повышению прозрачности управления общественными финансами в Российской Федерации с учётом актуальных достижений научно-технического прогресса. Реализация авторских рекомендаций будет выступать важным стимулом повышения качества государственного управления, а также обеспечит позитивное воздействие на формирование высокого уровня доверия со стороны населения.

### **Библиография**

1. Антропов, А. О., Кондратенко, И. С. Экономика региона и здравоохранение: развитие, кадры, учет // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2024. № 4(51).
2. Буздалина, О. Б. Новое в управлении налоговыми расходами в Российской Федерации // Аудиторские ведомости. 2023. № 3. С. 116-122. DOI: 10.17686/17278058\_2023\_3\_116 EDN: KMDQKB.
3. Виноградов, Н. В. Направления стратегического развития пенсионной системы России, ее влияние на экономический рост // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. Т. 217, № 3. С. 272-283. EDN: HMLPVZ.
4. Горшкова, Л. В. Оценка эффективности затрат на здравоохранение // Наука и бизнес:



пути развития. 2024. № 8(158). С. 92-103. EDN: DABFGO.

5. Долина, О. Н. Государственное регулирование открытости и прозрачности управления общественными финансами в России // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 5. С. 186-189. EDN: UMWSEN.

6. Есина, Е. А., Калицкая, В. В., Рыкалина, О. А., Колобов, Е. А. Роль цифровых технологий в оптимизации затрат на здравоохранение: вызовы и возможности // Вестник Академии знаний. 2024. № 5(64). С. 182-187. EDN: DQBNNH.

7. Коробкова, О. К. Национальный проект "Здравоохранение": некоторые итоги реализации проекта в Хабаровском крае в условиях создания цифрового контура // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1(150). С. 220-223. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.045 EDN: YBXIPU.

8. Майорская, А. С., Суслин, С. А., Колсанова, О. А., Трибунская, С. А. Сравнительный анализ некоторых показателей реализации национального проекта "Здравоохранение" в Российской Федерации и Самарской области // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2024. № 3. С. 628-643. DOI: 10.24412/2312-2935-2024-3-628-643 EDN: LTCBPB.

9. Намитулина, А. З., Терехова, Т. Б., Ханова, Л. М. Пути оптимизации организации бюджетного процесса в Российской Федерации на современном этапе // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2(91). С. 93-96. EDN: YUJMMV.

10. Полинская, Т. А., Шишов, М. А. Оценка деятельности мобильных диагностических комплексов в рамках национального проекта "Здравоохранение" в Ростовской области // Вестник Росздравнадзора. 2023. № 1. С. 53-57. EDN: KYYOUF.

11. Понкратов, В. В. Повышение качества бюджетного планирования в России // Финансовая жизнь. 2017. № 4. С. 91-94. EDN: ZVMWPJ.

12. Ромайкин, П. Д. Модернизация системы адресных пособий для семей с детьми как фактор повышения качества человеческого капитала и экономического роста в Российской Федерации // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 229, № 3. С. 281-292. DOI: 10.38197/2072-2060-2021-229-3-281-292 EDN: CNFVND.

13. Ромайкин, П. Д. Информационная открытость органов власти в сфере социальной защиты населения в условиях цифровой трансформации: проблемы и направления модернизации // Аудиторские ведомости. 2021. № 2. С. 217-219. EDN: DDCAZC.

14. Сергеева, Н. М. Экономические аспекты развития здравоохранения России в условиях пандемии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 7-2. С. 301-307. DOI: 10.17513/vaael.2335 EDN: FLJFGZ.

15. Сергиенко, Н. С., Дугарев, Д. В. Адаптация бюджетного законодательства к вызовам старения населения: баланс социальной защиты и финансовой устойчивости // Вопросы российского и международного права. 2024. Т. 14. № 12-1. С. 60-68. EDN: LZSSME.

16. Сергиенко, Н. С. Актуальные проблемы администрирования доходов бюджетов // Налоги и налогообложение. 2017. № 6. С. 1-13. EDN: ZCRTUB.

17. Соляникова, С. П. Ответственная бюджетная политика в условиях высокого уровня неопределенности: правила разработки и критерии оценки // Инновационное развитие экономики. 2016. № 3-2 (33). С. 91-96. EDN: WEILFT.

18. Соляникова, С. П. Современные трансформации концепций и институциональных основ управления финансами государственного сектора // Финансы. 2022. № 9. С. 17-22. EDN: QRCZHF.

19. Тютин, Ю. В. Первые опыты объединения внебюджетных фондов в России: вопросы бюджетного права // Журнал российского права. 2024. Т. 28, № 9. С. 150-162. DOI: 10.61205/S160565900030754-3 EDN: EUKIAN.

20. Ханова, Л. М., Чавкин, З. В. Совершенствование программно-целевого механизма в

- управлении расходами регионального бюджета // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 7. С. 2055–2068. DOI: 10.18334/rp.19.7.39251 EDN: XUKRYD.
21. Belousov, Yu. V., Timofeeva, O. I. Budget Transparency Ranking of Russian Constituent Entities as a Tool to Improve Public Finance Management Effectiveness // Public Administration Issues. 2017. Issue 4. P. 139-157. EDN: ZXFUNX.
22. Blokhin, A. A., Demidova, S. E., Melnikova, T. S. The Overdue Transformation of the Budget Policy Model in the Context of Growing Economic Dynamics // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2024. Vol. 17, No. 4. P. 177-192. DOI: 10.15838/esc.2024.4.94.10 EDN: MHGSFN.
23. Bogataya, I., Evstafyeva, E., Lavrov, D., Korsakova, E., Mukhanova, N., Solyannikova, S. Disclosure of Information in Risk Reporting in the Context of the Sustainable Development Concept // Sustainability. 2022. Vol. 14 (4). P. 230 1-21. DOI: 10.3390/su14042300 EDN: DFHUYA.
24. International practice of tax risk management / Dzobelova, V., Tinikashvili, T., Yablochnikova, I. [et al.] // Reliability: Theory & Applications. 2024. Vol. 19, No. S6(81). P. 993-997. DOI: 10.24412/1932-2321-2024-681-993-997 EDN: DDHLNW.
25. Lee, K. Varying effects of public pensions: Pension spending and old-age employment under different pension regimes // Journal of European Social Policy. 2024. Т. 34. № 1. С. 3-19. DOI: 10.1177/09589287231223391 EDN: EAJGSW.
26. Muthomi, F., Thurmaier, K. The role of social media in promoting budget transparency and citizen participation in Kenyan counties // Public Administration and Development. 2024. doi.org/10.1002/pad.2081.
27. Ríos, A. M., Guillamón, M. D., Benito, B. The influence of local government transparency on the implementation of the sustainable development goals in municipalities // Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management. 2024. Т. 36. № 4. С. 417-444.
28. The role of the human factor in the market economy / Berkaeva, A., Yablochnikova, I., Kutsuri, G. [et al.] // Reliability: Theory & Applications. 2023. Vol. 18, No. S5(75). P. 330-335. DOI: 10.24412/1932-2321-2023-575-330-335 EDN: TOUJIP.
29. Zhang, A., Imai, K. S. Do public pension programmes reduce elderly poverty in China? // Review of Development Economics. 2024. Т. 28. № 1. С. 3-33. DOI: 10.1111/rode.13016 EDN: YBJSMU.

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в рецензируемом исследовании выступают бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации.

Методология исследования базируется на использовании методов анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также графического инструментария применительно к официальным данным Федерального фонда обязательного медицинского страхования, Социального фонда России и территориальных фондов обязательного медицинского страхования, а также сведениям на едином портале бюджетной системы Российской Федерации.

Актуальность работы, по мнению авторов, обусловлена ролью, которую государственные внебюджетные фонды играют в финансовом обеспечении решения социальных задач, важностью обеспечения реализации принципов бюджетной системы Российской Федерации, а также, активным развитием механизмов участия граждан в бюджетном процессе.

Научная новизна работы состоит в сформулированных авторами рекомендациях по повышению прозрачности управления общественными финансами в Российской Федерации с учётом актуальных достижений научно-технического прогресса.

Структурно в работе выделены следующие озаглавленные разделы и подразделы: Введение, Методология исследования, Результаты исследования, Обсуждение результатов исследования, Заключение и Библиография.

Статья посвящена проблеме, находящейся на стыке финансового менеджмента, государственного управления и социальной политики. Исследование фокусируется на оценке текущего уровня прозрачности управления бюджетами государственных внебюджетных фондов России и разработке практических рекомендаций по ее повышению. В публикации отражено место государственных внебюджетных фондов в бюджетной системе Российской Федерации, приведены объемы доходов и расходов бюджета Социального фонда России и Федерального фонда обязательного медицинского страхования за 5 лет. Доходы и расходы бюджетов территориального фонда обязательного медицинского страхования рассмотрены на примере 3 субъектов Российской Федерации: г. Москвы, Вологодской области и Ненецкого автономного округа. Авторами также сформулированы рекомендации по повышению прозрачности управления государственными внебюджетными фондами в Российской Федерации.

Библиографический список включает 24 источника – научные публикации российских авторов по рассматриваемой теме на русском и английском языках в отечественных и зарубежных журналах. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, выводы во втором абзаце введения выглядят преждевременными, даже несмотря на то, что они сделаны не по всей работе, а лишь по выполненному обзору литературы. Во-вторых, в работе отсутствует обоснование выбора трех субъектов РФ для рассмотрения их бюджетов их территориальных фондов обязательного медицинского страхования.

Тема статьи актуальна, материал соответствует тематике журнала «Теоретическая и прикладная экономика», отражает результаты проведенного исследования, может вызвать интерес у читателей, но нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Средства государственных внебюджетных фондов относятся к системе общественных финансов, поэтому обеспечение прозрачности их использования является важной задачей современного управления. Реформирование внебюджетных фондов повышает внимание к результатам формирования и исполнения их бюджетов. В свете указанных аспектов исследование представляется актуальным.

Предметом исследования выступают способы обеспечения прозрачности информации об использовании бюджетов государственных внебюджетных фондов. Методология исследования раскрыта автором в тексте, однако, считаем необходимым доработку данного аспекта в статье.

Научная новизна исследования связана с систематизацией и анализом актуальных статистических данных по доходам и расходам внебюджетных фондов и выработкой на этой основе предложений по повышению прозрачности управления их средствами. Преимуществом статьи следует считать то, что автор фокусирует внимание и на

территориальных подразделениях внебюджетных фондов, поддерживая тем самым единство системы государственных финансов. Рекомендации автора имеют практическую ценность для оформления официальных сайтов и развития информационно-коммуникационных каналов для граждан.

Статье задана определенная структура, соответствующая логике исследования. Двигаясь от теории вопроса, автор проводит анализ статистических данных, формулирует свои предложения.

Библиография представлена достаточно обширным перечнем источников как на русском, так и на иностранном языках. Апелляция к оппонентам представлена в исследовании, однако, данный момент в работе следует скорректировать.

Исследование попадет в сферу интересов специалистов и руководителей государственных внебюджетных фондов, органов контроля в сфере государственных финансов. Однако, широкий общественный интерес также может иметь место, поскольку фонды предназначены для финансирования социальных гарантий граждан.

К статье могут быть даны замечания:

- прочтение текста обнаруживает ошибки в словах и фразах. Например, во втором абзаце раздела «Обсуждение результатов исследования» в заключительном предложении: «...позитивный вклад в формирование высокий уровень». А нужно: «...позитивный вклад в формирование высокого уровня». Так же, данное предложение по смыслу незавершенное. Автору следует вычитать текст статьи на предмет ошибок;
- при описании использованной методологии автор не указывает методы статистического наблюдения и анализа, расчетный метод, метод репрезентативной выборки, хотя фактически он их применял. Перечисленные методы необходимо указать;
- в названии таблицы 1 в скобках целесообразно написать количество изученных субъектов словами, а не цифрой: .... фонда обязательного медицинского страхования (на примере трех субъектов Российской Федерации);
- автор делает много ссылок, особенно, в начале статьи, но ни один автор напрямую не назван в тексте. Следует напрямую упомянуть хотя бы ряд авторов, чьи труды послужили базой исследования и дискуссий.

Статья может быть рекомендована к публикации после доработки по замечаниям.

## **Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

На рецензирование представлена статья на тему «Повышение прозрачности управления бюджетами государственных внебюджетных фондов в Российской Федерации» для опубликования в журнале «Теоретическая и прикладная экономика». Предметом исследования является система управления бюджетами государственных внебюджетных фондов (ГВБФ) РФ, в частности, Социального фонда России и фондов обязательного медицинского страхования (федерального и территориальных), с фокусом на оценке и путях повышения прозрачности этого процесса. Методологическая база исследования основана на анализе официальных данных с сайтов ГВБФ, Единого портала бюджетной системы РФ и нормативно-правовых актов. Автор применяет классические методы экономического исследования: статистическое наблюдение, анализ и синтез, индукцию и дедукцию, а также графическую визуализацию данных. Использование репрезентативной выборки (на примере Москвы, Ненецкого АО и Вологодской области) для анализа региональных ТФОМС является методически корректным и обоснованным.

Актуальность темы не вызывает сомнений. Вопросы прозрачности и подотчетности в управлении публичными финансами, особенно в социально значимой сфере внебюджетных фондов, находятся в фокусе современной научной и практической дискуссии. Это подтверждается работами последних лет, посвященными бюджетной прозрачности и цифровизации (например, Belousov, Timofeeva, 2017; Muthomi, Thurmaier, 2024), а также официальными стратегиями, такими как «Декларация ценностей клиентоцентричного государства» Минэкономразвития России, где открытость названа ключевым приоритетом. Научная новизна работы заключается в том, что она восполняет существующий пробел в литературе. Как верно отмечает автор, при общем интересе к бюджетной прозрачности (Ríos, Guillamón, Benito, 2024) специальных исследований, посвященных именно ГВБФ, явно недостаточно. Проведенный автором детальный аудит информационной открытости официальных сайтов фондов с формулировкой конкретных рекомендаций (например, о создании «Бюджета для граждан» по образцу федерального) является существенным вкладом в предметную область. Стиль, структура, содержание статьи соответствуют предъявляемым требованиям. Статья имеет четкую и логичную структуру, соответствующую канонам научных публикаций (введение, методология, результаты, обсуждение, заключение, библиография). Стиль изложения научный, но при этом доступный для понимания. Текст хорошо аргументирован, выводы логически вытекают из представленных данных. Визуальный ряд (рисунки, таблица) релевантен и наглядно подкрепляет тезисы автора. Орфографических и пунктуационных ошибок, нарушающих смысл, не выявлено. Список литературы обширен (29 источников) и релевантен теме исследования. В нем представлены как классические работы по теме, так и свежие публикации за 2023-2024 годы в российских и международных журналах, индексируемых в базах цитирования (например, статьи в «Sustainability», «Public Administration and Development»). Ссылки оформлены корректно, что позволяет проверить их достоверность. Апелляция к оппонентам присутствует. Автор демонстрирует глубокое понимание предмета, опираясь не только на собственную аналитику, но и на широкий круг научных мнений. Это позволяет статье быть убедительной для потенциальных оппонентов. Критический взгляд на недостатки информационной открытости фондов (нерегулярность публикации новостей, отсутствие бюджетов «для граждан») сбалансирован конструктивными предложениями, что говорит о взвешенности позиции. Выводы статьи имеют высокую практическую значимость. Сформулированные рекомендации адресованы непосредственным управленцам в системе ГВБФ и Минфине России и могут быть использованы для совершенствования их работы. Статья будет безусловно интересна и полезна широкому кругу читателей: ученым, занимающимся вопросами публичных финансов и государственного управления, практикам-бюджетникам, а также студентам и аспирантам соответствующих специальностей. Таким образом, статья «Повышение прозрачности управления бюджетами государственных внебюджетных фондов в Российской Федерации» представляет собой завершённое, актуальное и методологически выверенное научное исследование. Ее содержание полностью соответствует заявленному названию и требованиям, предъявляемым к публикациям в журналах, включенных в Перечень ВАК. Статья рекомендуется к опубликованию.

Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Пятаева О.А., Мастяев Ф.А., Люблинская Н.Н., Бунькин В.И., Андреев А.В. Методы управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.76002 EDN: XATLBA URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=76002](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=76002)

## Методы управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли

**Пятаева Ольга Алексеевна**

доктор экономических наук

профессор; кафедра Экономики, менеджмента и информационных технологий; Московский инновационный университет

119017, Россия, г. Москва, р-н Замоскворечье, ул. Малая Ордынка, д. 7

✉ [cttrgais@gmail.com](mailto:cttrgais@gmail.com)



**Мастяев Филипп Алексеевич**

старший преподаватель; кафедра цифровой экономики; Университет «Синергия»

129090, Россия, г. Москва, Мещанский р-н, ул. Мещанская, д. 9/14

✉ [fmastiaev@synergy.ru](mailto:fmastiaev@synergy.ru)



**Люблинская Наталья Николаевна**

кандидат технических наук

доцент; кафедра цифровой экономики; Университет «Синергия»

г. Москва, ул. Мещанская, д.9/14

✉ [nata3407@mail.ru](mailto:nata3407@mail.ru)



**Бунькин Виктор Иванович**

кандидат технических наук

доцент; кафедра цифровой экономики; Университет «Синергия»

г. Москва, ул. Мещанская, д.9/14

✉ [bunkinvi@gmail.com](mailto:bunkinvi@gmail.com)



**Андреев Антон Валерьевич**

преподаватель; кафедра геоинформационных систем; МИРЭА – Российский технологический университет

г. Москва, проспект Вернадского, 78, стр. 4

✉ [aav3008@mail.ru](mailto:aav3008@mail.ru)



[Статья из рубрики "Экономическое управление"](#)

**DOI:**

10.25136/2409-8647.2025.3.76002

**EDN:**

XATLBA

**Дата направления статьи в редакцию:**

20-09-2025

**Дата публикации:**

27-09-2025

**Аннотация:** В статье решается научная проблема методического обеспечения оценки кадрового потенциала в организациях транспортной отрасли. Предметом исследования являются организации транспортной отрасли. Это имеет как теоретическое, так и практическое значение. Целью статьи является формулирование основных положений методики оценки уровня кадрового потенциала и концепции социально ответственного управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли. Обозначенная цель декомпозирована на следующие задачи: представить краткий обзор научных источников, положения которых иллюстрируют проблему формирования и использования кадрового потенциала организаций транспортной отрасли; обозначить тренды, влияющие на процесс управления кадровым потенциалом; провести оценку уровня кадрового потенциала для выборки предприятий; представить основные положения концепции социально ответственного управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли. В процессе написания статьи были использованы следующие методы: описательный (что позволило охарактеризовать методы управления персоналом), системно-структурный (использован в процессе структурирования методической базы), причинно-следственный (на его основе было проведено исследование взаимосвязей факторов и результатов управления кадровым потенциалом), сравнительный. На основании проведенного исследования в статье были определены теоретико-методические основы системы управления кадровым потенциалом предприятия, которые, в отличие от существующих, базируются на выделении его количественных и качественных характеристик. Расширен теоретический базис рассматриваемой предметной области через уточнение количественных и качественных характеристик кадрового потенциала, этапизации методики оценки кадрового потенциала предприятий транспортной отрасли (на примере фактологического материала) и концептуализации социально ответственного управления кадровым потенциалом предприятия. Научная новизна материалов статьи заключается в том, что были дополнены теоретические положения управления кадровым потенциалом, которые, в отличие от существующих, учитывают наличие синергетического эффекта взаимодействия кадровых потенциалов отдельных сотрудников и предполагают учет принципов социальной ответственности, что в условиях цифровизации отрасли приобретает все более существенное значение.

**Ключевые слова:**

кадровый потенциал, управление персоналом, транспортная отрасль, социальная ответственность, персонал, управление кадровым потенциалом, цифровые транспортные технологии, уровень кадрового потенциала, социально ответственное управление, модель управления

## **Введение**

Транспортная отрасль занимает важное место в экономике Российской Федерации, что подтверждается вкладом отрасли в ВВП, численность занятых в экономике и количество хозяйствующих субъектов (по данным Федеральной службы государственной статистики, доля отрасли в общестрановом показателе ВВП составляет порядка 8%, численности занятых - 6%, количества хозяйствующих субъектов - 6%). Развитие транспортной отрасли имеет и косвенный эффект, связанный с воздействием на развитие инфраструктуры, повышением доступности городских и сельских территорий, развития туристических маршрутов, а значит, повышение ВВП других отраслей, в которых так или иначе необходимо наличие транспортной инфраструктуры.

Важность обеспечения развития профессионального кадрового потенциала в транспортной отрасли отмечена в «Национальной транспортной стратегии на период до 2030 года». Указанное требует переосмысления теоретико-методологических основ управления кадровым потенциалом предприятий, что является основой развития как транспортной отрасли, так и смежных с ней. В этой связи персонал предприятий отрасли и его текущие, используемые и потенциальные возможности являются основным активом и движущей силой экономических и управленческих процессов. В условиях цифровизации отрасли и связанных с этим изменений производственных и управленческих процессов персонал играет решающую роль в формировании инновационных возможностей и реализации производственного и технологического потенциала транспортных предприятий.

Целью статьи является формулирование основных положений методики оценки уровня кадрового потенциала и концепции социально ответственного управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли.

Заявленная цель статьи обусловила постановку и решение следующих задач:

- представить краткий обзор научных источников, положения которых иллюстрируют проблему формирования и использования кадрового потенциала организаций транспортной отрасли;
- обозначить тренды, влияющие на процесс управления кадровым потенциалом на предприятиях транспортной отрасли;
- провести оценку уровня кадрового потенциала для выборки предприятий транспортной отрасли;
- представить основные положения концепции социально ответственного управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли.

## **Методика исследования**

Краткий обзор научных источников по рассматриваемой проблеме показывает, что вопрос формирования и использования кадрового потенциала организаций транспортной отрасли активно исследуется как зарубежными, так и российскими авторами.



Теоретико-методологической основой исследования являются труды ученых и практиков, посвященные экономике труда в целом, а также управления персоналом и развития кадрового потенциала с учетом специфики транспортной отрасли.

В отечественной науке значительный вклад в методическое обеспечение экономики транспорта внесли Соколов Ю.И.[1], Хусаинов Ф.И.[2], Балалаев С.А., Леонтьев Р.Г.[3], Третьяк В.П.[4], Самарин В.А., Егорова Н.Ю.[5], наработки которых посвящены изучению особенностей деятельности транспортного комплекса.

Научные исследования в сфере труда, управления персоналом, вопросам развития кадрового потенциала с учетом специфики транспортной отрасли отражены в трудах таких ученых, как Голубев С.С., Цивилева А.Е.[6], Пугачев И.Н., Казарбин А.В.[7], Тополкараев А.В., Краев В.М.[8] и др.

Так, в работах Казаченко Е.А. и Милой А.В.[9] внимание уделялось вопросам управления человеческими ресурсами на железнодорожном транспорте и подчеркивалась необходимость качественного пересмотра традиционных систем управления на предприятиях транспорта.

Роль повышения мотивации персонала на железнодорожном транспорте в аспекте его стратегического развития исследовалась в ряде работ Тарасовой Т.М., Иванчиной О.В., Тарасовой О.В.[10], в которых определена значимость мотивации и способы ее формирования на предприятиях транспорта.

В исследовании Терелецковой Е.В., Гилязова Э.Р.[11] были развиты теоретические положения по управлению современной организацией транспортной отрасли в обучении персонала.

В продолжение научной дискуссии по обозначенному направлению в исследованиях Лазаренко Д.Ю.[12] были акцентированы вопросы управления персоналом на автотранспортных предприятиях.

Отдавая должное имеющимся исследованиям, следует отметить отсутствие комплексного подхода к управлению кадровым потенциалом транспортных предприятий, необходимость формирования единого методического подхода с учетом специфики отрасли.

Методологическую основу исследования составляют аналитический и системный подходы, что позволяет обеспечить комплексный анализ имеющегося аналитического и теоретического материала и формирование авторских положений и выводов на основе сопоставительного анализа научных подходов.

В процессе написания статьи были использованы следующие методы: описательный (что позволило охарактеризовать методы управления персоналом), системно-структурный (использован в процессе структурирования методической базы), причинно-следственный (на его основе было проведено исследование взаимосвязей факторов и результатов управления кадровым потенциалом), сравнительный, с помощью которого был проведен сопоставление данных и формирование выводов на его основе.

### **Результаты и выводы**

Внедрение современных технологий обуславливает необходимость развития новых навыков и новых профессий, а также исчезновение старых. Так, внедрение и распространение электронных билетов приводит к сокращению численности кондукторов на пассажирском городском транспорте, а возможно - полному исчезновению профессии

кондуктора. Экологизация транспорта, например, распространение «зеленого» транспорта, является одним из приоритетных направлений современного развития транспортной отрасли, требующей задействование кадрового потенциала и управления им[13]. Интернетизация и компьютеризация процессов изменяют требования к компетентностям логистов, диспетчеров и других профессий. В дальнейшем автоматизация работ средней сложности, как ожидается, полностью приведет к исчезновению целого ряда профессий среднего звена управления. Элементы шеринговой экономики, которые присутствуют на рынке транспортных перевозок (услуги Uber, Bla-bla-car), распространение мобильных приложений, интернетизация влияют на численность занятых в отрасли. Влияние на отрасль и кадровый потенциал в ней может оказать информатизация и интеллектуализация труда, внедрение инноваций, что, с одной стороны, способствуют повышению качества работников, то есть росту качественных составляющих кадрового потенциала предприятий, а с другой – влияют на уменьшение количественной базы кадрового потенциала[14], требуют от руководства предприятий смены управленческих парадигм с учетом быстрых инновационных преобразований.

Уже в настоящее время на транспортную сферу приходится 11% потребности в кадрах от общей величины вакансий. Зарплата в данной сфере в среднем по Российской Федерации составляет 36179 руб., что почти в два раза меньше ее среднего уровня. Последнее обстоятельство является существенным фактором текучести кадров и потери качественных сотрудников, что снижает уровень совокупного кадрового потенциала организаций[15]. Имеет место следующая ситуация: с одной стороны, деятельность отрасли демонстрирует негативный тренд относительно объемов в натуральном выражении, в связи с чем потребность в кадрах также потенциально будет снижаться, а с другой – нарастающая потребность в кадрах.

Это дополнительно актуализирует деятельность по управлению персоналом, мероприятия по его найму, отбору, подбору, оценке качественных характеристик.

Количественный состав трудового потенциала, составляющей которого является кадровый, базируется на численности занятых в экономике. Соответственно, изменения, которые происходят в отношении численности занятых, определяют трудовой потенциал страны, региона (отрасли) и предприятия, а также его *кадровый потенциал*.

Количество, ресурсный состав, полнота и качество задействования и результативность являются необходимыми ключевыми показателями управления кадрами, а значит, и фактором повышения вклада в ВВП финансовых результатов организаций транспортной отрасли. Наличные и потенциальные возможности задействования персонала в реализации различных активностей в организации представляют собой *кадровый потенциал*, который для организаций транспортной отрасли может быть определен как «открытая, динамическая социально-экономическая система, представленная имеющейся совокупностью способностей и возможностей кадров транспортного предприятия, имеющая количественные и качественные характеристики, необходимые транспортному предприятию»[16].

Обозначенные отраслевые трансформации в условиях цифровой экономики, по прогнозам экспертов, будут оказывать влияние на кадровый потенциал предприятий транспорта. В связи с этим будет все более актуальным вопрос оценки кадрового потенциала и управления им.

Для решения указанной задачи предлагается использовать *методику оценки уровня*

*кадрового потенциала*. Она предполагает:

- Определение критериев формирования выборки и ее формирование из перечня предприятий. Расчет относительного показателя эффективности управления кадровым потенциалом как отношения расчетного значения коэффициентов кадрового потенциала отдельных сотрудников и предприятия в целом к их эталонным значениям.
- Формирование критериев (признаков), по которым осуществляется кластеризация.
- Кластерный анализ 10 малых предприятий Московской области, работающих в транспортной сфере.
- Проверка гипотезы об объединении транспортных предприятий в группы методом k-средних по методу Варда.
- Проверка достоверности по дисперсионному методу с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

На *первом этапе* была сформирована выборка из 10 малых предприятий Московской области, работающих в транспортной сфере в соответствии с ОКВЭД 2012 (транспортная отрасль). Формирование перечня предприятий для анализа осуществлялось на основе открытых данных.

Далее, был рассчитан *относительный показатель эффективности* как отношение значения кадровых потенциалов предприятия или отдельных работников к их эталонным величинам.

При условии градации степени эффективности управления в пределах от 0 до 1 (или 0-100%), при расчете коэффициентов кадровых потенциалов предприятия или отдельных работников, которые определяют процент соответствия эталонному значению (1 или 100%), была использована прогрессивно-регрессивная шкала:

- удаленность от эталона на 50% однозначно свидетельствует о неэффективном управлении кадровым потенциалом;
- от 25% до 50% - о средней эффективности управления;
- от 10% до 25% - об эффективном управлении кадровым потенциалом предприятия;
- от 0% до 10% – высокоэффективное управление кадровым потенциалом.

Актуальны следующие величины на шкале:

- 0; 0,5 - неэффективное управление кадровым потенциалом транспортного предприятия;
- 0,5; 0,75 - средняя эффективность управления кадровым потенциалом транспортного предприятия;
- 0,75; 0,90 - эффективное управление кадровым потенциалом транспортного предприятия;
- 0,9; 1,0 - высокоэффективное управление кадровым потенциалом транспортного предприятия.

Рассчитав коэффициент, сравнивающий эталонное и фактическое значения, возможно установить предприятия с максимальным приближением к эталону управления кадровым потенциалом по первому и второму уровню, а также в пределах одного предприятия (в

отношении кадровых потенциалов отдельных сотрудников) по уровням оценки.

В том случае, если коэффициенты всех предприятий выборки имеют низкие значения, актуализируется проблема развития их кадрового потенциала. Разница между 100% и конкретным процентным выражением коэффициента (%) демонстрирует наличие резерва роста управления кадровым потенциалом.

С целью унификации данных для дальнейшего анализа все предприятия были сгруппированы в однородные группы, что позволило установить характеристики для предприятий и разрабатывать управленческие действия в их отношении.

*Второй этап* позволил сформулировать множество критериев (признаков), по которым осуществляется кластеризация (группировка предприятий по определенным признакам).

*Третий этап.* Кластерный анализ[17] был реализован в программе IBM SPSS Statistics trial. На основании иерархической классификации посредством построения дендрограммы для выявления так называемых «естественных» кластеров было сделано предположение, что предприятия могут образовывать от 4 до 6 укрупненных природных кластера. Разбивка предприятий по кластерам в виде дендрограммы по трем факторам различными методами проводилась иерархическим методом принципом выделения межгрупповых (4 кластера) и внутригрупповых связей (4 кластера), Варда (4 кластера), центроидного (4 кластера), дальнего и ближнего соседа (4 кластера) и медианным (4 кластера).

*Четвертый этап.* Гипотеза об объединении транспортных предприятий в группы была проверена методом k-средних по методу Варда. Было установлено, что оптимальным числом кластеров являются четыре, именно при такой кластеризации разница в распределении предприятий по иерархическому принципу и принципу k-средних является минимальной.

*Пятый этап* предусматривает проверку достоверности по дисперсионному методу с помощью корреляционно-регрессионного анализа, статистики Фишера. По каждому из кластеров были рассчитаны средние, минимальные и максимальные значения, обозначены данные в критериальном разрезе.

Разработанная методика кластеризации предприятий позволяет объединять однородные предприятия в кластеры с определенными характеристиками и формировать рекомендации по управлению кадровым потенциалом предприятий в них.

Трансформация парадигмы управления требует также изменения системы управления кадровым потенциалом предприятий в получившихся кластерах. Потому необходимо формирование *концепции социально ответственного управления кадровым потенциалом*, которая представляет собой *научно-обоснованную управленческую деятельность руководства предприятия по отношению к собственному кадровому потенциалу на основе постулатов взаимной социальной ответственности с целью устойчивого развития предприятия и кадрового потенциала*. Данный термин в представленном варианте не используется в научной литературе; представленные далее положения обладают элементами научной новизны.

Подобная концепция должна базироваться на концепции социально ответственного управления предприятием и являться ее составной частью.

Структура концепции: цель, объект и субъект управления, принципы, подходы, методы, методики управления кадровым потенциалом на основе имплементации социальной

ответственности в этот процесс.

*Цель* формирования концепции состоит в методологическом обеспечении процесса управления кадровым потенциалом предприятий транспортной отрасли на основе принципов социальной ответственности.

Реализация концепции *базируется* на исследовании соответствия кадрового потенциала целям и задачам предприятия и может проводиться по профессионально-квалификационным, возрастным группам и т.д. с использованием методов вертикального и горизонтального анализов и расчета соответствующих коэффициентов. Показатели кадрового потенциала и внутренней среды рассчитываются на основе прогнозных показателей внешней среды и текущего состояния кадрового потенциала.

*Методы* реализации концепции:

- административный – разработка положения о корпоративной культуре, формирования должностных инструкций;
- юридически – правовой - заключение коллективного и трудового договоров как обязательной составляющей взаимной социальной ответственности;
- финансовый (мотивационный) – установление надбавок и доплат за социально ответственное поведение сотрудников. Наличие мотивационной системы позволит ответственно подойти к формированию организационной структуры; кадрового потенциала; системы мотивации и, по необходимости, развития кадрового потенциала.

*Модель социально ответственного управления кадровым потенциалом предприятия* должна быть основана на введении мотивационного блока к социальной ответственности как работников, так и собственников для синергетического достижения поставленных целей на основе следующих компонентов:

- Внешние документы (законодательного и добровольного характера), так и внутренние (коллективный договор, положения о корпоративной культуре, положения о социальной ответственности и т.п.).
- Совокупность показателей и их критериальных значений относительно социальной ответственности для субъекта и объекта управления.
- Предполагает наличие тех или иных материальных / нематериальных поощрений для работников, коррелирующих с разработанными критериями.
- Предусматривает меры, которые можно применять к объекту и субъекту управленческого процесса за социальную безответственность материального и нематериального характера.

### **Заключение**

В статье сформировано авторское понимание социально ответственного управления кадровым потенциалом; оно должно предусматривать управленческие действия, которые будут направлены на развитие кадрового потенциала на основе синергии для собственника (руководства) и работников предприятия, что обеспечило бы устойчивое развитие всех участников процесса.

В статье было показано, что цифровизация вызвала существенные преобразования в части управления персоналом, и, в частности, кадровый потенциал как важнейший

элемент такого управления. Формирование экономики, основанной на оценке и использовании кадрового потенциала, как организации в целом, так и отдельных ее представителей, становится насущной потребностью на всех уровнях управления. Происходящие трансформации внесли определенные изменения в управленческие процессы кадровым потенциалом предприятия.

Предложенный в статье механизм управления кадровым потенциалом транспортной отрасли базируется на трех основных положениях: системный характер, предполагающий двухуровневость измерения кадрового потенциала; синергия; концептуальные принципы и факторы управления. Составляющие механизма включают субъект и объект управления, последовательность осуществления управленческого влияния для реализации управленческого решения по достижению целей базируется на этапах и обеспечивает сравнение достигнутого результата с целевым, что характеризует управление как эффективное или неэффективное.

В представленных аналитических и фактологических материалах статьи содержатся положения, касающиеся вопросов управления кадровым потенциалом в цифровой экономике, что имеет как теоретическое, так и практическое значение.

Авторский вклад состоит в том, что в статье определены теоретико-методические основы системы управления кадровым потенциалом предприятия, которые, в отличие от существующих, базируются на выделении его количественных и качественных характеристик. Расширен теоретический базис рассматриваемой предметной области через уточнение количественных и качественных характеристик кадрового потенциала, этапизации методики оценки кадрового потенциала предприятий транспортной отрасли (на примере фактологического материала) и концептуализации социально ответственного управления кадровым потенциалом предприятия.

Научная новизна материалов статьи заключается в том, что были дополнены теоретические положения управления кадровым потенциалом, которые, в отличие от существующих, учитывают наличие синергетического эффекта взаимодействия кадровых потенциалов отдельных сотрудников и предполагают учет принципов социальной ответственности, что в условиях цифровизации отрасли приобретает все более существенное значение.

## Библиография

1. Соколов Ю.И. Развитие научных школ экономики транспорта. К 95-летию института экономики и финансов РУТ (МИИТ) // Пространство науки. 2025. Т. 2. № 1. С. 66-79. DOI: 10.33873/3034-4379.2025.2-1.66-79. EDN: FOXBZJ.
2. Хусаинов Ф.И. Семинар "Экономика железнодорожного транспорта" в Национальной исследовательском университете "Высшая школа экономики" // Экономика железных дорог. 2019. № 6. С. 77-81. EDN: NDYAAL.
3. Балалаев С.А., Леонтьев Р.Г. Моделирование как научный метод исследования проблем экономики железнодорожного транспорта // Транспорт: наука, техника, управление. Научный информационный сборник. 2025. № 4. С. 3-8. DOI: 10.36535/0236-1914-2025-04-1. EDN: XUFVIX.
4. Третьяк В.П. Перспективы трансформации экономики транспорта на пути к нооэкономике. Вектор развития экономики транспорта // Вестник транспорта. 2024. № 1. С. 37-38. EDN: RTKFUJ.
5. Самарин В.А., Егорова Н.Ю. Основные принципы управления транспортом в условиях рыночной экономики // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2022. № 3 (29). С. 188-197. EDN: YMMRYS.

6. Голубев С.С., Цивилева А.Е. Экономика цифровизации промышленных предприятий. Москва, 2024. EDN: AXQECA.
7. Пугачев И.Н., Казарбин А.В. Совершенствование транспортной системы страны и ее регионов, посредством цифровой трансформации транспортной отрасли России // Вестник Сибирского государственного автомобильно-дорожного университета. 2023. Т. 20. № 6 (94). С. 762-772. DOI: 10.26518/2071-7296-2023-20-6-762-772. EDN: KPMQMV.
8. Тополкараев А.В., Краев В.М. Повышение качества трудового потенциала высокотехнологичных предприятий авиационной промышленности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 10-2. С. 275-281. DOI: 10.17513/vaael.3808. EDN: TTFYMR.
9. Казаченко Е.А., Милая А.В. Управление человеческими ресурсами на предприятиях железнодорожного транспорта / В сборнике "Научно-техническому и социально-экономическому развитию Дальнего Востока России – инновации молодых". Тезисы докладов 76-й Межвузовской студенческой научно-практической конференции. В 2 томах. 2018. Том 2. С. 143. EDN: GEYHRA.
10. Тарасова Т.М., Иванчина О.В., Тарасова О.В. Повышение мотивации и удержание персонала на предприятиях транспортной отрасли // Вестник СамГУПС. 2024. № 3 (65). С. 30-36. EDN: BBWBUS.
11. Терелецкова Е.В., Гилязов Э.Р. Анализ потребности современной организации транспортной отрасли в обучении персонала // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1 (181). С. 58-64. DOI: 10.34773/EU.2025.1.10. EDN: RWGXME.
12. Лазаренко Д.Ю., Нагорный В.В. Управление персоналом на автотранспортном предприятии / Учебное пособие для вузов. Санкт-Петербург, 2023. EDN: UMBPUY.
13. Александрова Т.Н., Леонтьева Л.П. Цифровизация транспорта: развитие цифровых сервисов на транспорте / В сборнике: Современные и информационные технологии в социальной сфере. Материалы IV Всероссийской технической научно-практической конференции. Чебоксары, 2024. С. 72-76.
14. Журавлев П.В., Каргина Л.А., Лебедева С.Л. Профессиональная переподготовка кадров на транспорте в условиях цифровизации экономики России // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. 2021. № 1-2 (92-93). С. 57-60. EDN: IFMGUU.
15. Егорова Н.Ю. Развитие цифровизации на российском железнодорожном транспорте: инвестиционно-правовой аспект // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 6. EDN: TDXOTS.
16. Бахатов Р.М. Цифровизация транспорта и логистики в России на современном этапе // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 1. С. 271-275. EDN: VPFOOM.
17. Ипатова Л.П., Самаров Е.К., Певзнер В.В. Сравнительный анализ кластеризации данных социологического опроса двумя алгоритмами кластерного анализа // Социально-гуманитарные технологии. 2024. № 4 (32). С. 15-29. EDN: LBHNBf.

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

На рецензирование представлена статья на тему «Методы управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли» для опубликования в журнале «Теоретическая и прикладная экономика». Предметом исследования в статье является система методов управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли

Российской Федерации в условиях цифровой трансформации. В работе сфокусировано внимание на разработке и апробации методики оценки уровня кадрового потенциала и формировании концепции социально ответственного управления им, что соответствует заявленному названию. Методологическая основа исследования является комплексной и релевантной поставленным задачам. Автор применяет системный и аналитический подходы, а также использует набор взаимодополняющих методов: описательный, системно-структурный, причинно-следственный и сравнительный. Эмпирическая часть основана на кластерном анализе выборки из 10 малых транспортных предприятий Московской области с использованием программного обеспечения IBM SPSS Statistics. Выбор методов иерархической кластеризации и k-средних, а также последующая проверка достоверности результатов с помощью дисперсионного и корреляционно-регрессионного анализа свидетельствует о высокой методологической культуре автора. Подобные методы активно используются в современных экономических исследованиях, например, в работах по оценке трудового потенциала регионов и отраслей, что подтверждает их адекватность. Актуальность темы не вызывает сомнений. Транспортная отрасль является ключевой для экономики России, о чем свидетельствуют данные Росстата: ее вклад в ВВП страны стабильно составляет около 8%. Вызовы, связанные с цифровизацией, экологизацией («зеленый» транспорт) и распространением шеринговых моделей, кардинально меняют требования к кадрам. Как справедливо отмечает автор, это приводит к исчезновению одних профессий и появлению других, а также обострению проблемы «кадрового голода» на фоне относительно низкого уровня средних зарплат в отрасли (по данным Росстата на 2023 год, зарплата на транспорте действительно примерно на 30-40% ниже средней по стране в ряде сегментов). Необходимость разработки новых подходов к управлению персоналом в этих условиях подчеркивается и в ключевых стратегических документах, таких как «Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года». Научная новизна статьи заключается в следующих аспектах: 1) авторское определение и структуризация методики оценки кадрового потенциала, предполагающей двухуровневый анализ (предприятие в целом и отдельные сотрудники) с использованием прогрессивно-регрессивной шкалы и последующей кластеризацией предприятий для выработки адресных управленческих решений; 2) разработка и концептуализация термина «социально ответственное управление кадровым потенциалом». Автор предлагает оригинальную трактовку, интегрирующую принципы корпоративной социальной ответственности (КСО) непосредственно в систему управления персоналом, что актуально в контексте устойчивого развития и социального партнерства. Этот подход перекликается с современными тенденциями, обсуждаемыми, в частности, в трудах таких ученых, как В. Н. Костров, А. П. Бафанов, И. К. Кузьмичев, И. В. Глотова, И. Р. Крайлюк (Эффективность и риски государственно-частного партнерства в сфере транспорта: на примерах из Европейского опыта / В. Н. Костров, А. П. Бафанов, И. К. Кузьмичев, И. В. Глотова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2024. – № 1(47). – С. 7-12. – DOI 10.17122/2541-8904-2024-1-47-7-12. – EDN RVLHLJ; Крайлюк, И. Р. Реализация крупных инфраструктурных проектов в области железнодорожного транспорта на основе государственно-частного партнерства в Российской Федерации / И. Р. Крайлюк // Гуманитарный акцент. – 2025. – № 2. – С. 71-79. – EDN UJEEGK и др.), но предлагает отраслевую спецификацию и модель, включающую мотивационный блок. Статья имеет четкую классическую структуру (введение, методика, результаты, заключение, библиография), что облегчает восприятие материала. Стиль изложения научный, терминология адекватна предметной области. Логика изложения последовательна: от постановки проблемы через анализ и эмпирическую проверку к формулированию выводов и концептуальных предложений. Текст статьи в целом соответствует правилам русского языка, однако рекомендуется



провести дополнительную вычитку для устления редких опечаток (напр., «интернетизация» лучше заменить на более устоявшийся термин «цифровизация процессов» или «развитие интернет-технологий»). Список литературы релевантен и достаточно обширен (17 источников), включает как классические труды по экономике транспорта, так и современные публикации за 2021-2025 годы, что свидетельствует о знакомстве автора с актуальным состоянием проблемы. Наличие DOI и EDN для большинства источников позволяет проверить их наличие в открытых базах научного цитирования (РИНЦ, КиберЛенинка), что соответствует требованиям журналов ВАК. Для усиления позиции можно было бы добавить 1-2 ссылки на фундаментальные работы по управлению персоналом и КСО, не ограничиваясь сугубо транспортным контекстом. Автор косвенно апеллирует к оппонентам, указывая на отсутствие комплексного подхода к управлению кадровым потенциалом транспортных предприятий в существующих исследованиях. В ходе возможной дискуссии может быть поставлен под сомнение репрезентативный характер выборки (10 малых предприятий одного региона), что автор мог бы парировать указанием на пилотный характер исследования и необходимость его масштабирования в дальнейшем. Кроме того, дискуссионным может быть предложенный мотивационный механизм за «социально ответственное поведение», требующий детальной проработки критериев оценки такого поведения. Выводы статьи логично вытекают из проведенного исследования и имеют практическую значимость. Предложенные методика и концепция представляют интерес для широкого круга читателей: исследователей в области экономики труда и управления персоналом, руководителей и HR-менеджеров транспортных компаний, а также представителей органов власти, формирующих отраслевую политику в сфере кадрового обеспечения. Работа вносит вклад в решение одной из ключевых проблем транспортной отрасли - повышение эффективности использования ее человеческого капитала. Таким образом, статья «Методы управления кадровым потенциалом организаций транспортной отрасли» представляет собой завершенное научное исследование, отличающееся актуальностью, научной новизной и практической направленностью. Работа соответствует требованиям, предъявляемым к статьям для публикации в журналах, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии (ВАК) и рекомендуется к опубликованию.

## Англоязычные метаданные

**Prerequisites, factors and driving forces of the global economic development**

Karagulyan Eging Araratovna

PhD in Economics

Associate Professor; Institute of Finance and Economics; Tyumen State University  
 Senior Researcher; Center for Regional Comparative Studies ; Institute of Economics of the Ural Branch of the  
 Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

16 Lenin St., Tyumen, Russia, 625003

✉ memb@list.ru



**Abstract.** The scientific literature presents a wide range of studies devoted to the theory of global economic development. However, there is still no established theory of global economic development. Global economic development in theories is explained by many different factors and prerequisites. The purpose of this study is to comprehensively systematize the prerequisites, factors and driving forces of global economic development in order to develop a methodological basis for assessing transformation processes. The article is devoted to the study of the prerequisites, factors and driving forces of global economic development. A critical analysis of existing theories and classification approaches made it possible to integrate disparate concepts into a single structured system that allows: to identify key patterns of global economic transformation through the prism of economic, social, technological and political aspects; to unify the criteria for assessing the dynamics of development, including the role of scientific and technological progress, institutional and geopolitical changes; to form a toolkit for forecasting structural changes in the context of global challenges. The main research methods were critical and systemic analysis of theories of economic system development, as well as various classification methods. During the study, more than 100 of the most cited works in the field of development theory were selected and analyzed in accordance with classification criteria. Based on the analysis, 11 prerequisites for the development of the world economy, 15 classification criteria for the factors of development of the world economy, as well as 4 driving forces of development were identified, which will be taken into account in the future when developing a methodology for assessing transformation processes in the world economy. The results of the study are intended to supplement the theoretical basis of the world economy and offer a practice-oriented basis for analyzing modern transformation trends. The results obtained will be of interest to specialists in the field of world economy and international relations. Further directions of the study are related to the development of a methodology for assessing transformation processes in the world economy.

**Keywords:** institutional changes, scientific and technological progress, Systematization, driving forces of the development, world economy, transformation of world economy, global challenges, prerequisites for the development, theories of the development, factors of the development

**References (transliterated)**

1. Arrigi, Dzh. Dolgii dvadtsatyi vek: den'gi, vlast' i istoki nashego vremeni / Dzhovanni Arrigi ; per. s angl. A. Smirnova i N. Edel'mana. – Moskva: Territoriya budushchego, 2006. – 469 s.

2. Boden, Zh. Metod legkogo chteniya istorii [Tekst]: [v trekh tomakh] / Zhan Boden ; perevod s latinskogo yazyka, nauchnye stat'i i kommentarii I. V. Krivushina i E. S. Krivushinoy ; Vysshaya shkola ekonomiki natsional'nyi issledovatel'skii universitet. – Moskva: Izdat. dom Vysshei shkoly ekonomiki, 2018. T. 1: Chto est' istoricheskii zhanr. T. 1. – 2018. – 549 s.
3. Bokl', G. T. Istoriya tsivilizatsii. Istoriya tsivilizatsii v Anglii: t. 1. – M.: Mysl', 2000. – 73 s.
4. Budon, R. Mesto besporyadka. Kritika teorii sotsial'nogo izmeneniya / Per. s fr. M. M. Kirichenko; Nauch. red. M. F. Chernysh. – M.: Aspekt Press, 1998. – 284 s.
5. Butsenko, I. N., Bezdushnyi, N. S. Sushchnost' i kontseptsii razvitiya mirovogo khozyaistva // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2016. – № 7. – EDN: WHNJNP.
6. Veber, M. Khozyaistvo i obshchestvo [Tekst]: ocherki ponimayushchei sotsiologii: [v 4 t.] / Maks Veber. – Moskva: Vysshaya shkola ekonomiki, 2016–2019.
7. Glaz'ev, S. Yu. Global'naya transformatsiya cherez prizmu smeny tekhnologicheskikh i mirokhozyaistvennykh ukладov // AlterEconomics. – 2022. – T. 19. – № 1. – S. 93-115. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-1.6>. – EDN: MULEYG.
8. Gobson, Dzh. Atkinson. Evolyutsiya sovremennogo kapitalizma = Evolution of modern capitalism [Tekst]: s retsenziei V. I. Lenina; perevod s angliiskogo / Dzh. Gobson. – Izd. 2-e, [repr.]. – Moskva: LIBROKOM, 2011. – 429 s.
9. Gugnyak, V. Ya. Zhan Boden (1530–1596) kak predstavitel' rannego merkantilizma / V. Ya. Gugnyak // Voprosy ekonomiki i prava. – 2015. – № 83. – S. 80-85. – EDN VRAKAB.
10. Gelbreit, Dzh. K. Novoe industrial'noe obshchestvo: 50 let spustya // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2017. – № 3. – S. 29-45. – EDN: YUMWHJ.
11. Gelbreit, D. K. Obshchestvo izobiliya. – M.: Olimp-Biznes, 2018. Dostupno v Internetе: <https://inir.ru/wp-content/uploads/2018/02/Kennet-Gelbreit-Obshchestvo-izobiliya-Sovremennaya-ekonomicheskaya-mysl'-2018.pdf> (data obrashcheniya: 20 aprelya 2023 goda).
12. Danilevskii, N. Ya. Darvinizm. Kriticheskoe issledovanie. T. I. Ch. II. – SPb.: Izdanie M. E. Komarova, 1885. – 697 s.
13. Danilevskii, N. Ya. Rossiya i Evropa. Vzgl'yad na kul'turnye i politicheskie otnosheniya Slavyanskogo mira k Germano-Romanskomu. – SPb.: Tipografiya brat'ev Pantelee vykh, 1895. – 673 s.
14. Danilevskii, N. Ya. Rossiya i Evropa. – SPb.: "Glagol", 1995. – 513 s.
15. Industriev, M. A. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: evolyutsiya podkhodov i sovremennaya paradigma // Izv. Sarat. un-ta Nov. ser. Ser. Ekonomika. Upravlenie. Pravo. – 2023. – № 2. – DOI: 10.18500/1994-2540-2023-23-2-126-133. – EDN: EWBFYQ.
16. Karagulyan, E. A. Faktory i printsipy transformatsii mirovoi ekonomiki / E. A. Karagulyan // Ekonomicheskie otnosheniya. – 2024. – T. 14, № 4. – S. 677-700. – DOI: 10.18334/eo.14.4.122381. – EDN: SKKWNE.
17. Keins, Dzh. M. Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg. – M.: Progress, 1978.
18. Kondrat'ev, N. D. Dlinnye tsikly kon'yunktury i teorii forsaita. Izbrannye proizvedeniya. – M.: Ekonomika, 2002. Dostupno v Internetе: [http://www.booksshare.net/books/economics/kondratievnd/2002/files/kondrat2002tsikli\\_kon.pdf](http://www.booksshare.net/books/economics/kondratievnd/2002/files/kondrat2002tsikli_kon.pdf).
19. Kont, O. Sotsial'naya evolyutsiya / Ogyust Kont. Izbavlenie ot illyuzii / Emil'

- Dyurkgeim; [perevod s frantsuzskogo A. Gofmana, I. Shapiro]. – Moskva: Rodina, 2023. – 222, [1] s.
20. Mal'tus, T. R. Opyt zakona o narodonaselenii: [16+] / T. R. Mal'tus. – Moskva: Nashe zavtra, 2022. – 318, [1] s.
  21. Marks i burzh. istorizm. – M.-L., 1933.
  22. Marks, K. Kapital. – M.: "AST", 2020. – 960 s.
  23. Marks, K., Engel's, F. Soch. 2-e izd. – M.: Politizdat, 1961. – T. 1. – 612 s.
  24. Movsesyan, A. G. O klassifikatsii teorii mirovoi ekonomiki // Finansy: teoriya i praktika. – 2001. – № 2.
  25. Montesk'e, Sh. L. de. Persidskie pis'ma = Lettres persanes; Razmyshleniya o prichinakh velichiya i padeniya rimlyan = De la grandeur et de la décadence des Romains / Sharl' Lui Montesk'e; [Vstup. st. N. D. Sarkitov]. – Moskva: Kanon-Press-Ts: Kuchkovo pole, 2002. – 511 s.
  26. Morgan, L. G. Drevnee obshchestvo ili issledovanie linii chelovecheskogo progressa ot dikosti cherez varvarstvo k tsivilizatsii [Tekst]: So stat'ei Fr. Engel'sa "K doistorii sem'i (Bakhofen, Mak Lennan, Morgan)"; Pril.: predisl. L. G. Morgana k knige L. Faisona i A. Khauitta "Kamilaroi i kurnai" / L'yuis G. Morgan; Per. s angl. pod red. M. O. Kosvena; Predisl. Ya. P. Al'kora. – [Leningrad]: Izd-vo In-ta narodov Severa TsIK SSSR, 1934 (tip. "Komintern"). – Pereplet, XVI, 350 s., 1 s. ob'yavl., 1 vkl. l. portr.; 26 sm. – (Materialy po etnografii / Nauch.-issl. ass-tsiya In-ta narodov Severa TsIK SSSR; T. 1).
  27. Peres, K. Tekhnologicheskie revolyutsii i finansovyi kapital. Dinamika puzyrei i periodov protsvetaniya / Karlota Peres; per. s angl. F. V. Maevskogo. – M.: Izd-vo "Delo" ANKh, 2011. – 232 s. – EDN: QULVFB.
  28. Pirson, Lester B. Demokratiya v mirovoi politike: per. s angl. / Lester B. Pirson. – Moskva: Izd-vo Inostr. lit. (IL), 1956. – 82, [2] s.
  29. Rattsel', F. Narodovedenie. – SPb.: Prosveshchenie, 1901.
  30. Rikardo, D. Sochineniya. T. 1-3. Nachala politicheskoi ekonomii i nalogovogo oblozheniya. – M.: Gospolitizdat, 1955. – 360 s.
  31. Smit, A. Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov. – M.: Izdatel'stvo sotsial'no-ekonomicheskoi literatury, 1962. – 665 s.
  32. Smulevich, B. Ya. Burzhuaznye teorii narodonaseleniya v svete marksistsko-leninskoi kritiki [Tekst] / B. Smulevich; Kom. akad. In-t ekonomiki. – Moskva; Leningrad: Sotsekgiz, 1936 (M.: "Obraztsovaya" tip.). – Pereplet, 407, [20] s.
  33. Sovi, Al'fred-Lui. Obshchaya teoriya naseleniya [Tekst]: [V 2-kh t.] / A. Sovi; Sokr. per. s fr. F. R. Okunevoi; Predisl. A. Ya. Boyarskogo [s. 5-26]. – Moskva: Progress, 1977. – 20 sm. – (Dlya nauchnykh bibliotek). T. 2: Zhizn' naselenii. T. 2 [Tekst]. – 1977. – 519 s.
  34. Sorokin, P. Sotsiokul'turnaya dinamika i evolyutsionizm // Amerikanskaya sotsiologicheskaya mysl': Teksty / pod red. V. I. Dobren'kova. – M.: Izd-vo MGU, 1994.
  35. Sorokin, P. A. Sistema sotsiologii / Pitirim Aleksandrovich Sorokin. – Moskva: Astrel', 2008. – 1003 s.
  36. Teilor, A. Dzh. P. Istoki Vtoroi mirovoi voiny: [16+]/Alan Dzhon Persival' Teilor; perevod s angliiskogo: Galina Borodina. – Moskva: Al'pina non-fikshn ANF, 2025. – 446 s.
  37. Toinbi, Arnol'd D. Izuchenie istorii. Perevod Evgeniya Dmitrievicha Zharkova. – M.: Airis-Press, 2010. Dostupno v Internetе: [https://platona.net/load/knigi\\_po\\_filosofii/filosofija\\_istorii/tojnbi\\_a\\_postizhenie\\_istorii](https://platona.net/load/knigi_po_filosofii/filosofija_istorii/tojnbi_a_postizhenie_istorii)

- /29-1-0-47 (data obrashcheniya: 12 yanvarya 2025 goda).
38. Khantington, S. Stolknovenie tsivilizatsii / S. Khantington; samyuel' Khantington; [per. s angl. T. Velimeeva]. – Moskva: AST, 2011. – (Philosophy). – ISBN 978-5-17-039454-8. – EDN QONEYX.
  39. Khobson, Dzhon. Imperializm. Perevod V. B. Belenko. – Leningrad: Priboi, 1927. Dostupno v Internetе: <https://djvu.online/file/7LyOHaixDurjH> (data obrashcheniya: 12 yanvarya 2025 goda).
  40. Shpengler, Osval'd. Zakat Zapada. Ocherki morfologii vsemirnoi istorii. Tom 1: Geshtal't i real'nost'; Tom 2: Perspektivy mirovoi istorii. Perevod Karena Araevicha Svasyana. – M.: Mysl', 1998. Dostupno v Internetе: <https://djvu.online/file/NRzvjWZ3MPBIW> (data obrashcheniya: 12 yanvarya 2025 goda).
  41. Shumpeter, I. A. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya. – M.: Ekonomika, 1995. – 540 s.
  42. Shumpeter, Iozef Alois. Biznes-tsikly: teoreticheskii, istoricheskii i statisticheskii analiz kapitalisticheskogo protsessa. – N'yu-Iork i London: Knizhnaya kompaniya McGraw-Hill, 1939. Dostupno v Internetе: [https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter\\_businesscycles\\_fels.pdf](https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf) (data obrashcheniya: 12 yanvarya 2025 goda).
  43. Cohen, S. Geography and Politics in a Divided World. – Oxford, 1971.
  44. Commons, John R. Labor and Administration. – Kitchener: Batoche Books, 2004. Available online: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9bb25bfa523377460357ad2c2a2f00f6830a30dd> (accessed on 18 February 2023).
  45. Huntington, E. "Changes of Climate and History" American Historical Review. – 1913. – Jan.: 23-32.
  46. Huntington, E. The Pulse of Asia: A Journey in Central Asia Illustrating the Geographic Basis of History. – Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1907. – 384 s.
  47. Manual of Political Geography / By John E. Kieffer. – Chicago: Denoyer-Geppert Company, 1951. Pp. 72. American Political Science Review. – 1952. – T. 46. – № 1. – S. 268-268. doi:10.1017/S0003055400299024.
  48. Movsesyan, Arsen A. Economic Sociodynamics: Criticism (January 27, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3083604> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3083604>.
  49. Ratzel, F. Politische Geographie. – München, 1897.
  50. Spykman, N. Y. American Strategy in World Politics. The United States and the balance of Power. – N.-Y., 1942.
  51. Street, J. H. The Contribution of Simon S. Kuznets to Institutional Development Theory // Journal of Economic Issues. – 1988. – Vol. 22, No. 2. – S. 499-509.
  52. Talcott Parsons: Theorist of modernity / Ed. by Roland Robertson and Bryan S. Turner. – London etc.: Sage publ., 1991. – 264 s.: il.; 23 sm. – (Theory, culture & soc.); ISBN 0-8039-8514-2.

## **The mathematical apparatus of synergy and economic applications**

Professor; Scientific Laboratory of Semantic Analysis and Integration, PhD; Plekhanov Russian University of Economics

36 Stremyanny Lane, Zamoskvorechye district, Moscow, 115054, Russia

✉ ross-49@mail.ru

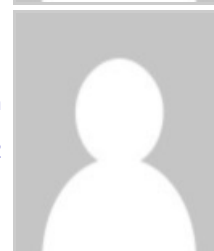


**Gataullin Timur Malyutovich**

Professor; New Economic Association

117218, Russia, Moscow, Akademicheskij district, Nakhimovskiy prospekt, 32

✉ gataullin@inbox.ru



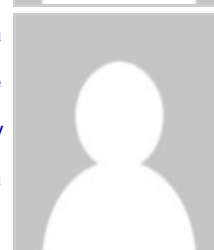
**Pleshakova Ekaterina Sergeevna**

PhD in Technical Science

Associate Professor; Department of Industrial Programming; MREA - Russian Technological University

78 Vernadsky Ave., Moscow, 125167, Russia

✉ pleshakova\_es@mail.ru



**Gataullin Sergey Timurovich**

PhD in Economics

Senior Researcher; Laboratory of Social Modeling; Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences

47 Nakhimovskiy Prospekt, Moscow, 117418

✉ sgataullin@cemi-ras.ru




---

**Abstract.** The subject of the research is the mathematical apparatus of synergy and its possible applications in the data economy of the Russian Federation aimed at increasing the efficiency, sustainability, and security of the national economic system under the sanctions pressure from Western countries. The authors focus on the issues of effective interaction among economic agents in theoretical-stochastic conditions, in finance, and during firm mergers. Key mathematical aspects of synergy in relation to the utility function, which contribute to the necessary structural changes in the Russian data economy on the path to a knowledge-based economy, are considered. In the literature review phase, the authors examine the adaptation of foreign experience, which allows for the identification of the advantages and limitations of the proposed approaches. The study aims to develop a systematic and data-oriented approach to assessing the effectiveness of interactions among economic agents and decision-makers at the state governance level. The research utilizes methods of economic-mathematical modeling, mathematical tools from game theory, the Cobb-Douglas two-factor production function, Cournot economic model, the statements of Debreu's theorem, and principles of the new economic paradigm of sufficiency, formulated by the authors in previous works. The scientific novelty of the study lies in the transition from verbal descriptions of synergy and its properties to mathematical ones, including in the context of asymptotic methods, and finding a quantitative expression for these concepts in some specific cases. The main results of the conducted research are: mathematical descriptions of the properties of synergy in theoretical-stochastic conditions, in finance, and in firm mergers; synergy of family utility functions, synergy of financial operations; formulation of a general remark about the synergistic effect and the possibility of transitioning from competition principles to synergy. The practical significance of the research results lies in their

potential application by state authorities for improving economic policy and creating an effective system for assessing the performance of economic actors in order to ensure national security. The research gains particular relevance under the conditions of sanctions pressure on the Russian economy, where the task of enhancing efficiency becomes a top priority. Additionally, synergy can be used as a new indicator of socio-economic development, determining the quality of life and effectiveness of state governance in the context of sustainable development in Russia and mitigating potential threats.

**Keywords:** game theory, synergy, asymptotic methods, lepton theory, Schrodinger equation, knowledge economy, data Economy, mathematical modeling, wave function, national Security

## References (transliterated)

1. Hermann Haken, Synergetics, An Introduction Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology, Second Enlarged Edition With 152 Figures, Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York, 1978
2. Haken, H. Information and self-organization: A macroscopic approach to complex systems. Springer, 2006
3. Sherrington, Charles Scott. "The integrative action of the nervous system." Scientific and Medical Knowledge Production, 1796-1918. Routledge, 2023. 217-253.
4. Ansoff, Henry. Strategic management. Springer, 2007.
5. Porter, Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. simon and schuster, 2008.
6. Gataullin, T. M., S. T. Gataullin, and K. V. Ivanova. "Synergetic effects in game theory." 2020 13th International Conference" Management of large-scale system development"(MLSD). IEEE, 2020.
7. Yernzkyan, Bagrat H., Timur M. Gataullin, and Sergey T. Gataullin. "Mathematical aspects of synergy." Montenegrin Journal of Economics 18.3 (2022): 197-207.
8. Gataullin, Timur, and Sergey Gataullin. "Management of financial flows on transport." 2019 Twelfth International Conference" Management of large-scale system development"(MLSD). IEEE, 2019.
9. Haken, H.; Portugali, J. Information and Self-Organization II: Steady State and Phase Transition. Entropy 2021, 23, 707. <https://doi.org/10.3390/e23060707>.
10. Pleshakova, Ekaterina, et al. "Next gen cybersecurity paradigm towards artificial general intelligence: Russian market challenges and future global technological trends." Journal of Computer Virology and Hacking Techniques (2024): 1-12.
11. Makarov, V. L., et al. "Long-Term Demographic Forecasting." Herald of the Russian Academy of Sciences 93.5 (2023): 294-307.
12. Makarov, V. L., et al. "Problems of Standardizing Agent-Based Model Description and Possible Ways to Solve Them." Herald of the Russian Academy of Sciences 93.4 (2023): 239-248
13. Ivanyuk, V. Forecasting of digital financial crimes in Russia based on machine learning methods. J Comput Virol Hack Tech (2023). <https://doi.org/10.1007/s11416-023-00480-3>.
14. Ivanyuk, Vera. "The method of residual-based bootstrap averaging of the forecast ensemble." Financial Innovation 9.1 (2023): 37..
15. Boltachev, E. Potential cyber threats of adversarial attacks on autonomous driving models. J Comput Virol Hack Tech (2023). <https://doi.org/10.1007/s11416-023-00486->

x.

16. Efanov, D., Aleksandrov, P. & Mironov, I. Comparison of the effectiveness of cepstral coefficients for Russian speech synthesis detection. J Comput Virol Hack Tech (2023). <https://doi.org/10.1007/s11416-023-00491-0>.
17. Gataullin, S. T., and T. M. Gataullin. "To the Problem of a Point Source in an Inhomogeneous Medium." Mathematical Notes 114.5 (2023): 1212-1216.
18. Yerznkanyan, Bagrat, et al. "The sufficiency principle as the ideas quintessence of the club of Rome." Montenegrin Journal of Economics 15.1 (2019): 21-29.
19. Kul'ba, V. V., Shul'ts, V. L., Shelkov, A. B., Chernov, I. V. Stsenarnyi analiz v upravlenii informatsionnoi podderzhkoi protsessov preduprezhdeniya i uregulirovaniya konfliktnykh situatsii v Arktike. Natsional'naya bezopasnost'. 2013. № 1. S. 62-152. EDN: PUHBGF.
20. Kul'ba, V. V., Shul'ts, V. L., Shelkov, A. B. Upravlenie bezopasnost'yu i zhivuchest'yu ob"ektov infrastruktury zheleznodorozhnogo transporta na osnove indikatornogo podkhoda. Ekonomika, trendy i upravlenie. 2013. № 2. S. 1-107. EDN: PHVYHL.
21. Karlin, S. Matematicheskie metody v teorii igr, programmirovanii i ekonomike. 1964.
22. Ashmanov, S. A. Vvedenie v matematicheskuyu ekonomiku. M.: Nauka, 1984.
23. Cobb, Charles W., and Paul H. Douglas. "A theory of production." (1928)
24. Debreu, Gerard. "Representation of a preference ordering by a numerical function." Decision processes 3 (1954): 159-165
25. Gataullin, T. M., Gainochenko, T. M. Slozhnye ekonomicheskie sistemy i sinergeticheskie efekty. Teoriya i praktika institutsional'nykh preobrazovaniy v Rossii. Sbornik nauchnykh trudov pod red. B. A. Erzyakyan. 2015. Vyp. 33. S. 155-161.
26. Kas'yanenko, T. G., Ivanov, D. A. Sinergiya v sovremennoi ekonomike: opredelenie i tipologiya. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. 2017. T. 4, № 6. S. 18-25. EDN: YZMOIV.
27. Khasanova, G. F., Burenina, I. V. Sinergiya kak metod povysheniya effektivnosti deyatel'nosti kompanii. Elektronnyi nauchnyi zhurnal Neftegazovoe delo. 2011. № 6. S. 188-196. EDN: RPFNBN.
28. Bushueva, M. A. Sinergiya v klastere. Vestnik evraziiskoi nauki. 2012. Vyp. 4 (13). S. 11.
29. Dubovikova E.Yu. Nauchnye podkhody k realizatsii klasternogo metoda v ekonomike // Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika. 2019. № 3. S. 43-54. DOI: 10.25136/2409-8647.2019.3.30415 URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=30415](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30415)
30. Suslov, V. I. Sinergiya regional'nykh innovatsionnykh sistem. Innovatsii. 2012. № 1. S. 11-14. EDN: RDUHPR.
31. Minakova, T. E., Minakov, V. F. Sinergiya energosberezheniya pri vysokoi dobavlennoi stoimosti produktsii. Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2013. № 4. S. 26-26. EDN: ROFRWJ.
32. Larionov, I., Ovchinnikov, V., Gureeva, M. Sinergiya upravleniya bezopasnost'yu i progressom v sotsial'no-ekonomicheskom razvitii Rossii. LitRes, 2022.
33. Degtyarev A.N., Galiullina S.D. Pooshchritel'naya politika gosudarstva kak instrument privlekatel'nosti popechitel'skoi, metsenatskoi i blagotvoritel'noi deyatel'nosti v Rossii // Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika. 2014. № 4. S. 58-71. DOI: 10.7256/2306-4595.2014.4.13013 URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=13013](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=13013)
34. Shcherbakov, V. V. Sinergiya kommertsii i logistiki v tsifrovoy ekonomike kontraktnogo tipa. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta.



2020. № 2 (122). S. 78-85. EDN: OWFIOX.

35. Yas'kova, N., Moskvichev, D. Sinergiya investitsii: problemy, poiski, resheniya. LitRes, 2022.

## The role of behavioral economics in the management decision-making process.

Tikhomirov Andrey Andreevich

Student; Faculty of Law; Financial University under the Government of the Russian Federation;  
Research intern; Institute of Financial and Industrial Policy, Faculty of Economics and Business; Federal State  
Budgetary Educational Institution of Higher Education 'Financial University under the Government of the Russian  
Federation'

129164, Russia, Moscow, Alekseevsky district, Kibalcicha str., 1

✉ aatikhomirov02@mail.ru



**Abstract.** In the context of the growing complexity of the management environment and the increasing speed of strategic decision-making, traditional models of rational choice demonstrate their limitations. In this regard, the author of this work analyzes the influence of behavioral economics on the processes of corporate governance, which is particularly relevant in the context of the need to develop more realistic decision-making models. The purpose of the study is to systematize key cognitive biases that affect managerial decisions and to develop practical mechanisms for their minimization. The subject of the research is the influence of behavioral economics on the processes of managerial decision-making in corporate governance, including the analysis of key cognitive biases and the development of mechanisms for their minimization. Aspects such as bounded rationality, prospect theory, the anchoring effect, and groupthink are examined, along with their manifestations in the context of digital transformation and uncertainty. The methodological basis of the article combines theoretical analysis of the fundamental concepts of behavioral economics (bounded rationality by H. Simon, prospect theory by D. Kahneman and A. Tversky) with a detailed study of practical cases of international and Russian corporations. The author pays special attention to the comparative analysis of the effectiveness of various approaches to overcoming cognitive errors in strategic management. The research has revealed systematic patterns in the emergence of cognitive biases in strategic management and has proposed practical tools for overcoming them, such as KPIs for cognitive efficiency and digital monitoring systems for behavioral risks. The scientific novelty lies in the adaptation of international experience to Russian conditions and the development of recommendations for integrating the principles of behavioral economics into corporate governance. The study makes a significant contribution to the development of behavioral economics by offering an original typology of cognitive biases and their impact on managerial decisions. Innovative mechanisms for minimizing behavioral errors have been developed, including the "extreme scenarios" method, cognitive pricing algorithms, and behavioral risk monitoring systems based on artificial intelligence. The scientific novelty also lies in the adaptation of foreign practices to Russian corporate governance, as evidenced by successful cases of companies such as Sberbank and X5 Retail Group. The results of the research demonstrate that the integration of behavioral tools into management processes contributes to improving the quality of decisions, reducing strategic risks, and strengthening corporate resilience in the context of the digital economy.

**Keywords:** behavioral risks, The method of extreme scenarios, prospect theory, bounded rationality, corporate governance, strategic management, managerial decisions, cognitive audit, cognitive biases, behavioral economics

**References (transliterated)**

1. Guseva E. A., Maizel' A. I. Filosofiya novoi ekonomicheskoi paradigmy // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2021. – № 3 (129). – S. 12-17. EDN: FUCNPS.
2. Mackie L., Bagassi M. Problem solving, bounded rationality, and the puzzle of thinking // Elgar Companion to Herbert Simon. – 2024. – P. 228-245.
3. Berry C., Kees J., Burton S. Satisficing responses and data quality in marketing: Measurement and impact on objective knowledge // Journal of Marketing Theory and Practice. – 2025. – Vol. 33. – No. 1. – P. 11-28.
4. Cristofaro M. et al. Unfolding the resilience of small and medium enterprises // Journal of Management & Organization. – 2024. – Vol. 30. – No. 3. – P. 490-520.
5. Kuksa O. A., Pankov D. A., Stefanovich L. I. Povedencheskaya paradigma v ekonomike i finansakh // Ekonomika i banki. – 2024. – № 2. – S. 48-55. EDN: WVHXTL.
6. Bleichrodt H. Reference dependence, loss aversion, and the endowment effect // Behavioural Economics. – 2025. – P. 125-149.
7. Carter L., Liu D. The role of anchoring effect in AI-assisted decisions // International Journal of Information Management. – 2025. – Vol. 82. – P. 102875. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2025.102875 EDN: HJDDSO.
8. Garahmani E., Joyce J., Lechner S. Mitigating confirmation bias in SMS // 2024 Integrated Communications, Navigation and Surveillance Conference (ICNS). – 2024. – P. 1-11.
9. Didenko V. Yu. Uchet povedencheskoi irratsional'nosti finansovykh reshenii v modelyakh finansovogo povedeniya naseleniya pri formirovanii denezhno-kreditnoi politiki // AlterEconomics. – 2023. – T. 20. – № 1. – S. 271-290. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.13 EDN: MILHUF.
10. Ranjan R. Behavioral finance in banking // Asian Journal of Economics, Business and Accounting. – 2025. – Vol. 25. – No. 1. – P. 374-386. DOI: 10.9734/ajeba/2025/v25i11657 EDN: CJUOBI.
11. Gus'kov A. A., Skrypnik D. V. Investitsionnye strategii i ikh vliyanie // EFO: Ekonomika. Finansy. Obshchestvo. – 2024. – № 2 (10). – S. 37-51. DOI: 10.24412/2782-4845-2024-10-37-51 EDN: ENNHKQ.
12. Vuori T. O., Tushman M. L. Strategic decisions at platform transitions // Strategic Management Journal. – 2024. – Vol. 45. – No. 10. – P. 2018-2062.
13. Rathod M. M. Operational risks – Cases for banks // Vinimaya. – 2021. – Vol. 42. – No. 3. – P. 5-31.
14. Abatecola G., Caputo A., Cristofaro M. Cognitive biases in managerial decision-making // Journal of Management Development. – 2018. – Vol. 37. – No. 5. – P. 409-424.
15. Volkodavova E. V. Rol' povedencheskikh finansov v strategii razvitiya biznesa // Fundamental'nye issledovaniya. – 2024. – № 6. – S. 36-42. DOI: 10.17513/fr.43625 EDN: FORVKM.
16. Lin R., Ma L., Zhang W. An interview study exploring Tesla drivers' behavioural adaptation // Applied Ergonomics. – 2018. – Vol. 72. – P. 37-47.
17. Hersing W. S. Managing cognitive bias in safety decision making: Application of emotional intelligence competencies // Journal of Space Safety Engineering. – 2017. – Vol. 4. – No. 3-4. – P. 124-128.
18. Liu Y. et al. A comprehensive analysis of Tesla // 2022 2nd International Conference on Financial Management and Economic Transition (FMET 2022). – 2022. – P. 344-356.

19. Smirnov V. D. O strategicheskoi tseli firmy i sposobakh ee dostizheniya // Teoreticheskaya ekonomika. – 2022. – № 8 (92). – S. 60-73. DOI: 10.52957/22213260\_2022\_8\_60 EDN: GFGSHQ.
20. Yang K. et al. Uncertainties in onboard algorithms for autonomous vehicles: Challenges, mitigation, and perspectives // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. – 2023. – T. 24. – № 9. – S. 8963-8987. DOI: 10.1109/tits.2023.3270887 EDN: MASQYG.
21. Zhao Y. et al. Behavioral decision-making and safety verification approaches for autonomous driving system in extreme scenarios // Journal of Systems and Software. – 2025. – T. 226. – S. 112385.

## Development of tax monitoring in the Russian Federation: trends, issues, and prospects.

Koroleva Lyudmila Pavlovna 

PhD in Economics

Associate Professor; Department of Economic Security and Risk Management; Financial University under the Government of the Russian Federation

49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

✉ korol.l@mail.ru

---

**Abstract.** The article investigates the applied aspects of the implementation and development of tax monitoring in the Russian Federation. The research objective is to identify trends, problems, and development prospects of tax monitoring in the Russian Federation based on a comprehensive analysis of institutional transformations and existing statistical data. Special attention is given to assessing its demand among the largest taxpayers based on the dynamics of the number and structure of monitoring participants by industry, the methods of information interaction used, taking into account the organizational features of activities and ownership structure, as well as the number of motivated opinions and the amount of taxes and fees settled by them. The potential impact of the digital transformation of tax monitoring on the state of internal control systems and risk management in organizations, as well as best practices for organizing information interaction and using modern technologies, has been examined. The research was conducted using general scientific methods, economic analysis methods (vertical and horizontal), and statistics (averages, specific indicators). The informational basis of the research consisted of the Tax Code of the Russian Federation and other regulatory acts, reports from the Federal Tax Service of Russia, large companies participating in tax monitoring, and the results of studies on the maturity of internal control and risk management systems conducted by consulting companies. Conclusions were drawn regarding the low proportion of the largest taxpayers who have transitioned to monitoring, as well as its low demand from large private businesses without government involvement. Trends in the development of tax monitoring for 2015–2025 are substantiated: increasing its accessibility; developing a risk-oriented approach by enhancing both the advantages for conscientious taxpayers and the monitoring control functions; and the digitalization of tax monitoring activities for both tax authorities and taxpayers. Problems reducing the demand for monitoring among taxpayers include high complexity and cost of entry; retention of limited effectiveness of motivated opinions; and limited effectiveness of the risk-oriented approach. As a result of studying the projects of tax authorities, prospects for its development have been identified. Elements of scientific novelty include the justified trends and prospects for the development of tax monitoring proposed by the author, as well

as suggestions for addressing identified problems. Insufficient attention is paid to the development of joint compliance tools, which is a promising area for research.

**Keywords:** tax risk, internal control system, information interaction, analytical data showcase, largest taxpayer, joint tax compliance, reasoned opinion, tax monitoring, risk management, digital tax code

## References (transliterated)

1. Geints Yu.S. Nalogovyi monitoring kak instrument obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti gosudarstva // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2024. T. 7. № 5 (146). S. 26-31. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.07.003 EDN: GLFNCQ
2. Eriashvili N.D., Sof'in A.A., Nazarychev D.V. Nalogovyi monitoring kak sposob obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti // *Na strazhe ekonomiki*. 2020. № 3 (14). S. 87-91. DOI: 10.36511/2588-0071-2020-3-87-91 EDN: TYLYJQ
3. Stankevich G.V. Nalogovyi monitoring: ot del'nye aspekty primeneniya // *Ekonomika. Pravo. Obshchestvo*. 2025. T. 10. № 1 (41). S. 154-160. DOI: 10.21686/2411-118X-2025-1-154-160 EDN: ORRSPB
4. Kozlova S.A. Integratsiya kontrol'nykh protsedur nalogovogo monitoringa v sistemu upravleniya finansovymi riskami organizatsii v usloviyakh primeneniya risk-orientirovannogo podkhoda // *Fundamental'nye issledovaniya*. 2025. № 2. S. 42-48. DOI: 10.17513/fr.43776 EDN: RYGZEJ
5. Sharafutina S.F. Nalogovyi monitoring kompanii: sushchnost', perspektivy razvitiya // *Upravlencheskii uchet*. 2024. № 6. S. 472-477. EDN: ODKKRM
6. Tsygvintseva P.S. Opyt vstupleniya kommercheskogo predpriyatiya v programmu "nalogovyi monitoring" // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2024. № 8 (169). S. 1303-1311. DOI: 10.34925/EIP.2024.169.8.243 EDN: TSQTYQ
7. Aksenova A.A., Oseeva Yu.V. Nalogovyi monitoring kak forma realizatsii nalogovogo administrirovaniya v Rossiiskoi Federatsii // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2023. T. 4. № 11 (140). S. 104-109. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.11.04.014 EDN: RAXSYH
8. Gromov V.V. Nalogovyi monitoring v kontekste pravoprimenitel'noi praktiki // *Zakon*. 2024. № 11. S. 48-60. DOI: 10.37239/0869-4400-2024-21-11-48-60 EDN: QIKZHW
9. Pepelyaev S.G. Nalogovyi monitoring: agitatsiya za schast'e // *Nalogoved*. 2025. № 4 (256). S. 4-10. EDN: TPMAEB
10. Demin A.V., Molina A.Yu. Nalogovyi monitoring: stoit ili net zaklyuchat' soglasenie po fakticheskim obstoyatel'stvam? // *Zhurnal Sibirskogo federal'nogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki*. 2024. T. 17. № 6. S. 1094-1102. EDN: SDMORM
11. Kovalenko N.S., Leonov E.M. Nalogovyi monitoring: praktika primeneniya i perspektivy razvitiya // *Nalogoved*. 2020. № 10. S. 34-43. EDN: ZLQUGF
12. Agamagomedova S.A., Kobzar'-Frolova M.N. Nalogovyi i tamozhennyi monitoring: edinye trendy pravovogo regulirovaniya // *NB: Administrativnoe pravo i praktika administrirovaniya*. 2024. № 3. S. 44-53. DOI: 10.7256/2306-9945.2024.3.71223 EDN: JGBHRK URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=71223](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71223)
13. Huiskens-Stoop E., Gribnau H. Cooperative Compliance and the Dutch Horizontal Monitoring Model // *Journal of Tax Administration*. 2019. Vol 5. No 1. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3333347>
14. Enachescu J., Zieser M., Hofmann E. et al. Horizontal Monitoring in Austria: subjective

- representations by tax officials and company employees. 2019. Bus Res 12. Pp. 75-94. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0067-1> EDN: AUZKET
15. Goslinga S. et al. Cooperative Compliance Programmes: Who Participates and Why? // Journal of Tax Administration. 2021. Vol. 6. No. 2. Pp. 95-121.
  16. Eberhartinger E., Zieser M. The effects of cooperative compliance on firms' tax risk, tax risk management and compliance costs // Schmalenbach Journal of Business Research. 2021. Vol. 73. No. 1. Pp. 125-178. DOI: 10.1007/s41471-021-00108-6 EDN: ADTMWQ
  17. Gribnau H. Horizontal monitoring: some procedural tax law issues and their broader meaning // Horizontal Monitoring: some procedural tax law issues and their broader meaning, in R. Hein & R. Russo (eds.), Tax Assurance, Deventer: Kluwer. 2022. Pp. 215-252.
  18. Kimla-Walenda K., Stępnia A. Horizontal cooperation/compliance monitoring programmes: Comparative analysis of international and Polish solutions // Tax Compliance and Risk Management. Routledge. 2023. Pp. 165-184.
  19. Goslinga S., Siglé M., Veldhuizen R. Cooperative compliance, tax control frameworks and perceived certainty about the tax position in large organisations // Journal of Tax Administration. 2019. Vol. 5. No. 1. Pp. 41-65.
  20. Krashennnikova M.A. Tsifrovaya transformatsiya krupneishikh kompanii // Nalogovaya politika i praktika. 2024. № 6 (258). S. 44-47. EDN: RHKPUO
  21. Begunov M.A., Petrik F.V., Kulakov A.O. Tsifrovizatsiya nalogovykh proverok: nalogovyi monitoring // Nalogovaya politika i praktika. 2023. № 9 (249). S. 54-56. EDN: OWZJSN
  22. Krashennnikova M.A. U nas net zadachi oslabit', minimizirovat' kontrol' za nalogoplatel'shchikami. zadacha-kontrolirovat' effektivno // Nalogoved. 2023. № 11. S. 15-30. EDN: NXXJBA
  23. Nalogovyi monitoring: voprosy nalogoplatel'shchikov // Nalogovaya politika i praktika. 2023. № 4 (244). S. 18-22.
  24. Krashennnikova M.A. Nalogovyi monitoring kompanii tsifrovoy ekonomiki // Nalogovaya politika i praktika. 2022. № 10 (238). S. 69-73. EDN: IUXQTH
  25. Krashennnikova M.A. Integratsionnaya platforma ob"edinit uchastnikov nalogovogo monitoringa v edinuyu tsifrovuyu sredu // Nalogovaya politika i praktika. 2024. № 10 (262). S. 71-73. EDN: ZHUDQV

## Prospects for Economic Integration and Development of BRICS Countries in the Modern Global Economy

Antonian Anton Arshaluisovich 

Graduate student; Basic Department of Public-Private Partnership; Financial University under the Government of the Russian Federation

49/2 Leningradsky ave., Khoroshevsky district, Moscow, 125057, Russia

✉ AAAntonyan2001@gmail.com

**Abstract.** The author examines in detail such aspects of the topic as the historical stages of the formation of BRICS and their influence on the structure of the union, the dynamics of the nominal GDP of the member countries and the distribution of economic resources, as well as the specifics of the demographic situation in the states of the bloc. Significant attention is paid to the analysis of the opportunities and risks of economic integration, the prospects for the creation of a free trade zone and a common currency to strengthen sovereignty. Financial modeling is applied for long-term forecasting of aggregate and per capita GDP until 2075,

taking into account the cyclicity of crises and demographic changes. The internal contradictions and synergy factors among BRICS countries forming the strategic potential of the alliance are studied, as well as the impact of resource availability and current macroeconomic trends on the sustainability of the bloc's development. The research methodology employs methods of systems analysis, comparative statistics, and financial modeling to assess the long-term dynamics of GDP and demographic changes in BRICS countries based on relevant macroeconomic data from the World Bank and historical trends. The novelty of the research lies in the development of a comprehensive model for forecasting economic growth and the level of prosperity of BRICS countries until 2075, considering macroeconomic, demographic, and resource factors. Unlike previous works, the study focuses not only on the theoretical aspects of integration but also on the quantitative modeling of the influence of crisis cycles, internal contradictions, and potential synergy among the bloc's participants. Reasonable scenarios for creating a free trade zone and a supranational currency system as mechanisms for strengthening economic sovereignty are presented. The research findings confirm that, with the preservation of positive development dynamics and enhanced policy coordination, BRICS countries will be able to achieve per capita GDP comparable to the level of developed medium-sized European states. Furthermore, the author emphasizes the importance of institutional trust, risk management, and strategic partnership as prerequisites for successful integration. The results obtained may serve as a practical basis for decision-making in the realm of long-term macroeconomic policy and international cooperation.

**Keywords:** common currency, free trade area, financial modeling, demography, tariffs, economic growth, economic integration, world economy, GDP, BRICS

## References (transliterated)

1. Georgievna O.G. Rasshirenije BRIKS i ego geopoliticheskie posledstviya // Rossiya i sovremennyi mir. 2024. № 2. S. 55-71. DOI: 10.31249/rsm/2024.02.04. EDN: CMNYAW.
2. Shcherbina E.M. Rol' BRIKS v sozdanii mnogopolyarnogo mira // Tamozhennaya politika Rossii na Dal'nem Vostoke. 2023. № 4. S. 15-24. DOI: 10.24412/1815-0683-2023-4-15-24. EDN: RCBHQR.
3. Sergeeva N.V. Rossiya i BRIKS v novykh geopoliticheskikh realiyakh // Ekonomika. Nalogi. Pravo. 2024. T. 17. № 1. S. 119-131. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-119-131. EDN: WFZKHI.
4. O'Neill J. Building better global economic BRICs // Goldman Sachs Economic Research Group. 2001. No. 66. Pp. 1-15.
5. Chen Q. Research on the Japanese Economy: The Impact of US-Japanese Relations on the Economic Development of Japan After World War II // Dean Francis Press. 2024. No. 1. Pp. 1-15.
6. Shelepov A.V. Sotrudnichestvo BRIKS po reformirovaniyu mezhdunarodnoi valyutno-finansovoi sistemy i ee institutov // Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika. 2025. T. 20. № 1. S. 9.
7. Khakki A.M. Otsenka ekonomicheskogo budushchego stran BRIKS // Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta. 2023. T. 13. № 5. S. 33-38. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-5-33-38. EDN: FDLXXY.
8. Evsin M.Yu., Ziroyan R.A. Strany BRIKS v mirovoi ekonomike // EFO: Ekonomika. Finansy. Obshchestvo. 2024. № 4. S. 25-38. DOI: 10.24412/2782-4845-2024-12-25-38. EDN: ARSVCA.
9. Iqbal B.A. BRICS as a driver of global economic growth and development // Global

Journal of Emerging Market Economies. 2022. Vol. 14. No. 1. Pp. 7-8. DOI: 10.1177/09749101211067096. EDN: YFRGLC.

10. Furceri D., Hannan S.A., Ostry J.D., Rose A.K. Are tariffs bad for growth? Yes, say five decades of data from 150 countries // Journal of Policy Modeling. 2020. No. 4. Pp. 850-859. DOI: 10.1016/j.jpolmod.2020.03.009. EDN: MUQNJH.
11. Nach M., Ncwadi R. BRICS economic integration: Prospects and challenges // South African Journal of International Affairs. 2024. Vol. 31. No. 2. Pp. 151-166.
12. Verma R. India-China rivalry, border dispute, border standoffs, and crises // India Review. 2024. Vol. 23. No. 5. Pp. 397-408. DOI: 10.1080/14736489.2024.2423996. EDN: DOSMHB.
13. Maitra D., Omeje K.O., Sadozaite A.M., Spoorthi K. External Debt and Economic Growth of BRICS Nations: How can Integration Help? // BRICS Journal of Economics. 2024. No. 1. Pp. 45-62.
14. BRICS Economic Bulletin. The BRICS currency conundrum: Weighing the pros and cons of a unified monetary system // BRICS Economic Bulletin. 2023. No. 5. Pp. 1-44.
15. Baboshkina A.A. Vozmozhnosti valyutnogo sotrudnichestva v ramkakh BRIKS // Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik. 2025. № 4. S. 93-103. DOI: 10.24412/2072-8042-2025-4-93-103. EDN: EOKHZZ.
16. Isachenko T.M. Vozmozhnosti koordinatsii torgovoi politiki stran BRIKS // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2024. T. 248. № 4. S. 394-407. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-248-4-394-407. EDN: TYGBVF.
17. Sergeeva E.R., Prilepina V.V. Perspektivy razvitiya BRIKS v kontekste rasshireniya al'yansa // Rossiya v global'nom mire. 2024. T. 27. № 3. S. 41-61. DOI: 10.48612/rg/RGW.3.3. EDN: FZVTJE.
18. The World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org>.
19. International Energy Agency. World Energy Statistics 2024. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics>.
20. Macrotrends. Macroeconomic Data and Historical Charts. URL: <https://www.macrotrends.net>.
21. Daly K., Gedminas T. The Path to 2075-Slower Global Growth, But Convergence Remains Intact // GS Global Economics Paper. New York, 2022. P. 1-45.
22. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2024). World Population Prospects 2024: The 2024 Revision. URL: <https://population.un.org/wpp>.

## Entrepreneurship 4.0: Artificial Intelligence and Legal Traps of the Digital Economy

Asadov Ramu Beyukhanovich 

Senior Lecturer; Law Institute; Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov Vladimir State University  
Editor-in-Chief; Dialog ([www.npzhdialog.ru](http://www.npzhdialog.ru))

87 Gorky Street, Vladimir, Vladimir Region, 600026, Russia

✉ [asadov@npzhdialog.ru](mailto:asadov@npzhdialog.ru)

**Abstract.** The subject of this study is the legal problems of transforming entrepreneurial activities in the context of the fourth industrial revolution. A special emphasis is placed on analyzing the role of artificial intelligence technologies as a key factor shaping new business models and generating risks of legal uncertainty. The issues of determining the legal nature of



digital entrepreneurship, qualifying the rights and obligations of subjects, and the relationship between general provisions of civil legislation and norms governing the circulation of digital objects are considered. The work highlights the importance of developing a balanced approach to legal regulation that can take into account both the needs of innovative development and the necessity of protecting the rights of participants in the digital turnover. The problems of legal subjectivity of algorithmic systems, the distribution of responsibility for AI decisions, and ensuring a balance between stimulating innovations and protecting the rights of participants in the digital turnover are addressed. Existing legislative gaps are explored, and proposals for improving legal mechanisms are substantiated. The methodological basis of the study consists of formal legal and comparative legal methods, as well as systemic and interdisciplinary approaches. Their use made it possible to reveal the features of business model transformation and justify the main directions for improving the legal regulation of the application of artificial intelligence technologies in the digital economy. The scientific novelty of the research lies in a comprehensive analysis of the legal consequences of integrating artificial intelligence technologies into entrepreneurial activities, as well as in formulating proposals for creating a balanced regulatory policy in this area. The necessity of rethinking key categories of civil law concerning the circulation of digital objects and concluding transactions involving algorithmic technologies is justified. Risks of legal uncertainty are identified, and measures for improving legal regulation are formulated to achieve a balance between protecting the rights of economic turnover subjects and stimulating innovative activities. Special attention is paid to issues of liability for damage caused by automated decisions and the necessity of developing legal constructs that take into account the autonomy of technologies. The significance of forming ethical standards and mechanisms for "explainable artificial intelligence" is emphasized. The conclusion is drawn on the expediency of creating a special legal regime for algorithmic agents that considers their autonomous nature and cross-border application aspects.

**Keywords:** regulatory policy, entrepreneurial activity, digital rights, civil law, legal regulation, algorithmic agents, digital entrepreneurship, artificial intelligence, law, digital economy

## References (transliterated)

1. Sushkova O. V. Osobennosti primeneniya iskusstvennogo intellekta v sfere tsifrovoy predprinimatel'skoi deyatel'nosti // Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina (MGYuA). 2023. № 8. S. 132-138. DOI: 10.17803/2311-5998.2023.108.8.132-138. EDN: YDOVKU.
2. Volos A. A. Tsifrovye prava: nekotorye problemy tolkovaniya pravil stat'i 141.1 Grazhdanskogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii // Bankovskoe pravo. 2024. № 3. S. 16-23. DOI: 10.18572/1812-3945-2024-3-16-23. EDN: QICTIJ.
3. Kharitonova Yu. S., Yan T. Pravovye problemy transformatsii osnovnykh nachal pravosudiya v usloviyakh tsifrovizatsii tsivilisticheskogo protsessa v Rossii i Kitae // Vestnik grazhdanskogo protsessa. 2023. T. 13. № 1. S. 203-235. DOI: 10.24031/2226-0781-2023-13-1-203-235. EDN: SYWPWK.
4. Khudoinatov A. Zh. Pravovye problemy regulirovaniya sfery tsifrovogo predprinimatel'stva // Vestnik nauki. 2020. T. 5. № 5. S. 135-139.
5. Purtova N., van Maanen G. Data as an economic good, data as a commons, and data governance // Law, Innovation and Technology. 2024. Vol. 16. № 1. Pp. 1-42.
6. Khaddur Z. A. Pravovoe regulirovanie ispol'zovaniya tekhnologii iskusstvennogo intellekta v investitsionnoi deyatel'nosti v Rossii i za rubezhom // Probely v rossiiskom zakonodatel'stve. 2022. T. 15. № 5. S. 319-325. EDN: BUKBCT.
7. Rolinson P., Arievidh E. A., Ermolina D. E. Ob"ekty intellektual'noi sobstvennosti,



- sozdavaemye s pomoshch'yu iskusstvennogo intellekta: osobennosti pravovogo rezhimov Rossii i za rubezhom // *Zakon*. 2018. № 5. S. 63-71. EDN: XNGEJN.
8. Tutov L. A., Izmailov A. A. Iskusstvennyi intellekt na sluzhbe u predprinimatel'stva – pozitsiya novoi avstriiskoi teorii // *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyi zhurnal*. 2024. T. 16. № 2. S. 53-62. DOI: 10.38050/2078-3809-2024-16-2-53-62. EDN: HTPRAP.
  9. Bostrom N. *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford, 2014. 352 p.
  10. Khatskelevich A. N., Rudakov S. A., Egorov G. A. Primenenie tekhnologii iskusstvennogo intellekta kak odin iz faktorov konkurentosposobnosti biznesa v chetvertoi promyshlennoi revolyutsii // *Vestnik PNIPU. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki*. 2024. № 1. S. 184-199.
  11. Savin S. V., Murzin A. D. Iskusstvennyi intellekt v biznese: vyzovy i perspektivy razvitiya (forsait 2024) // *Ekonomika i upravlenie*. 2025. T. 31. № 2. S. 179-195.
  12. Zub A. T., Petrova K. S. Iskusstvennyi intellekt v korporativnom upravlenii: vozmozhnosti i granitsy primeneniya // *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik*. 2022. № 94. S. 173-187. DOI: 10.24412/2070-1381-2022-94-173-187. EDN: FLGKRR.
  13. Bamburov V. A. Primenenie tekhnologii iskusstvennogo intellekta v korporativnom upravlenii // *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2018. T. 20. № 3. S. 23-28. DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-3-23-28. EDN: XUAPBB.
  14. Kalashnikova I. V., Nesmeyanov D. V. Ispol'zovanie iskusstvennogo intellekta pri prinyatii upravlencheskikh reshenii v proektnom menedzhmente // *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 2023. № 12-2. S. 205-210. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-12-2-205-210. EDN: QPCEYA.
  15. Yuldasheva M. M. Primenenie tekhnologii iskusstvennogo intellekta v sisteme korporativnogo upravleniya // *Nauchnyi aspekt*. 2023. T. 13. № 4. S. 1577-1581. EDN: POBTDI.
  16. Nikishova M. I. Perspektivy primeneniya tekhnologii iskusstvennogo intellekta v korporativnom upravlenii v usloviyakh perekhoda k tsifrovoi ekonomike // *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire*. 2018. T. 1. № 1. S. 233-237. EDN: XQSDBB.
  17. Mustafina A. F. Tekhnologiya iskusstvennogo intellekta v kontekste biznes-sredy // *Strategii biznesa*. 2019. № 7. S. 8-14. EDN: TRXBHE.
  18. Savel'ev I. I., Ulanov E. A. Novye tekhnologii v biznese: iskusstvennyi intellekt // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2020. T. 2. № 1. S. 119-125. EDN: AREUVT.
  19. Oreshina M. N. Primenenie iskusstvennogo intellekta v innovatsionnoi deyatel'nosti promyshlennykh predpriyatii // *E-Management*. 2021. T. 4. № 1. S. 29-37. DOI: 10.26425/2658-3445-2021-4-1-29-37. EDN: VMGGPA.
  20. Egorova D. A., Shpil'man I. V. Tsifrovaya transformatsiya rossiiskogo biznesa s ispol'zovaniem iskusstvennogo intellekta v obrazovatel'noi sfere // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. 2022. T. 12. № 12. S. 3283-3298. DOI: 10.18334/epp.12.12.117029. EDN: HGUELK.
  21. Cihon P., Maas M. M., Kemp L. Should Artificial Intelligence Governance Be Centralized? Design Lessons from History // *Global Policy*. 2021. Vol. 12. № S3. Pp. 40-51.
  22. Hacker P., Engel A. Regulating Explainable AI in the European Union // *Internet Policy Review*. 2021. Vol. 10. № 2. Pp. 1-24.

23. Floridi L., Cowls J. A Unified Framework of Five Principles for AI in Society // Harvard Data Science Review. 2022. Vol. 4. № 1. Pp. 1-15.
24. Smuha N.A. From a "Race to AI" to a "Race to AI Regulation": Regulatory Competition for Artificial Intelligence // Law, Innovation and Technology. 2021. Vol. 13. № 1. Pp. 57-84. DOI: 10.1080/17579961.2021.1898300. EDN: EPMAIL.
25. Awad E., Dsouza S., Kim R., Schulz J., Henrich J., Shariff A., Bonnefon J.-F., Rahwan I. The Moral Machine Experiment // Nature. 2018. Vol. 563. Pp. 59-64.
26. OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2019. 148 p.
27. Williams R., Brooks C., Shmargad Y. How Algorithms Discriminate Based on Data They Lack: Challenges, Solutions, and Policy Implications // Journal of Information Policy. 2018. Vol. 8. Pp. 78-115.
28. Jobin A., Ienca M., Vayena E. The Global Landscape of AI Ethics Guidelines // Nature Machine Intelligence. 2019. Vol. 1. Pp. 389-399. DOI: 10.1038/s42256-019-0088-2. EDN: HDVOGB.

## Using the "organizational development map" for managing the long-term growth of construction organizations.

Bobkov Aleksandr Leonidovich 

PhD in Technical Science

Associate Professor; Department of Management Theory and Business Technologies; Plekhanov Russian University of Economics

125239, Moscow, 33 Matros Zheleznyak Boulevard, building 1, block 31

✉ Bobkov.AL@rea.ru

---

**Abstract.** The article discusses the author's proposed approach to using the "organization development map" for managing long-term development, using Russian construction organizations as an example. Unlike other tools used for managing long-term development, the "organization development map" allows for the consideration of the patterns of transformation of the production structure of commercial organizations during their growth and development. The "organization development map" offers a choice among three basic development strategies: evolutionary development; transitioning to the next level of development; and creating new lines of business. The implementation of the chosen basic strategy, based on declared strategic goals, determines the level of organizational transformation—ranging from minor if the basic strategy of "evolutionary development" is selected, to radical if the basic strategy of "creating new lines of business" is chosen. The subject of the research is construction organizations in the Russian Federation. The choice of Russian construction organizations as the subject of research is justified by the existence of a previously developed model for the development of the production structure for construction organizations, as well as information on the financial and economic performance of the organizations studied. The focus of the research is on managing the long-term development of a construction organization, taking into account the patterns of transformation of its production structure as it grows and develops. Statistical analysis and discriminant analysis methods were used in the research. Calculations were conducted using IBM SPSS Statistics and Microsoft Excel software. The scientific novelty of the study lies in substantiating the feasibility of using the "organization development map" based on previously developed models of production structure development and forecasting methods for achievable growth limits to manage the long-term development of organizations. The results of testing the proposed approach in relation to the construction organization JSC "ABC" confirmed the possibility of

using the "organization development map" for managing its long-term development. The basic strategy of development for the construction organization JSC "ABC," selected using the "organization development map," not only enabled the achievement of target values of indicators for the chosen planning horizon but also demonstrated high accuracy in forecasting the limit of achievable growth using the constructed discriminant function, thereby ensuring effective management of organizational changes within JSC "ABC" during its development process.

**Keywords:** change management, organization development map, development of production structure, construction organizations, forecasting, discriminant analysis, corporate strategy, long-term development management, statistical analysis, organizational changes

## References (transliterated)

1. Adizes I. Organizational passages-diagnosing and treating lifecycle problems of organizations // Organizational dynamics. – 1979. – T. 8. – № 1. – pp. 3-25.
2. Greiner L., Malernee J. Managing growth stages in consulting firms // Management consulting today and tomorrow. – Routledge, 2017. – p. 341-364.
3. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard business review. – 1998. – T. 76. – № 3. – pp. 55-64. EDN: ENIPJX
4. Mosca L., Gianecchini M., Campagnolo D. Organizational life cycle models: a design perspective // Journal of Organization Design. – 2021. – T. 10. – p. 3-18. DOI: 10.1186/s41469-021-00090-7 EDN: KWEOWG
5. Belov, E.A. Sovremennoe sostoyanie stroitel'noi otrasli Rossii: tendentsii, problemy, perspektivy / E. A. Belov // Modern Economy Success. – 2025. – № 1. – s. 33-41. DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-33-41 EDN: ZKFLHJ
6. Bobkov, A.L. Issledovanie zakonomernostei organizatsionnogo razvitiya stroitel'nykh organizatsii Rossiiskoi Federatsii s ispol'zovaniem klasternogo analiza [Tekst] // Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy. – 2021. – T. 10, № 4. – s. 49-54. DOI: 10.12737/2306-627X-2021-10-4-49-54 EDN: ETITPM
7. Bobkov, A.L. Issledovaniya zakonomernostei organizatsionnogo razvitiya: teoriya i prakticheskoe primeneniye. Monografiya. [Tekst] / Bobkov A.L. – M.: Izdatel'stvo OOO "Rusains", 2022. – 176 s. EDN: LQXSRL
8. Bobkov, A.L. Metodologicheskie podkhody k upravleniyu dolgosrochnym razvitiem organizatsii [Tekst] // Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova. – 2025. – T. 22. – № 1 (139). – s. 168-176. DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-168-176 EDN: BMQTAM
9. Bobkov, A.L. Prognozirovaniye predelov dostizhimogo rosta organizatsii s ispol'zovaniem diskriminantnogo analiza [Tekst] / A.L. Bobkov // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2025. – T. 15, № 2. – s. 1097-1112. DOI: 10.1834/epp.15.2.122652 EDN: GXHRTK
10. Bulina, A.R. Instrumenty upravleniya tsifrovoy transformatsiei promyshlennykh predpriyatii stroitel'noi otrasli v kontekste obespecheniya ustoichivogo razvitiya / A. R. Bulina // Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya. – 2025. – T. 13, № 1(154). – s. 18-36. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.13.003 EDN: CHVUPG
11. Vigeri, P., Smit, S., Bagai, M. Rost biznesa pod uvelichitel'nym steklom. [Tekst] / P. Vigeri, S. Smit, M. Bagai. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2009. – 272 s. EDN: QTCBXN
12. Grandi, T. Rost biznesa. Kak sozdat' strategiyu, obespechivayushchuyu

- sbalansirovannyi rost i razvitie kompanii [Tekst] / T. Grandi. – M.: Eksmo, 2007. – 288 s.
13. Gurkov, I.B. Strategiya i struktura korporatsii. – 2-e izd., pererab. [Tekst] / I.B. Gurkov. – M.: Izdatel'stvo "Delo" ANKh, 2008. – 288 s. – (Seriya "Upravlenie korporatsiei").
  14. Denisov I.V., Bobkov A.L. Upravlenie razvitiem firmy: ekonomiko-tehnologicheskii podkhod: monografiya [Tekst] / I.V. Denisov, A.L. Bobkov. – M.: FGBOU VPO "REU im. G. V. Plekhanova", 2014. – 152 s.
  15. Dyukov I.I. Strategiya razvitiya biznesa. Prakticheskii podkhod. [Tekst] / Igor' Dyukov. – SPb.: Piter, 2008. – 235 s.
  16. Zhdanov V.Yu. Novyi vzglyad na etapy zhiznennogo tsikla organizatsii [Tekst] // Moskovskii ekonomicheskii zhurnal. – 2021. – № 6. – S. 378-388. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10347 EDN: LPVGCM
  17. Zhiznennyyi tsikl organizatsii: kontseptsii i rossiiskaya praktika [Tekst] / G.V. Shirokova; Vysshaya shkola menedzhmenta SPbGU. – 2-e izdanie. – SPb.: Izdatel'stvo "Vysshaya shkola menedzhmenta"; Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2008. – 480 s.
  18. Kameron E., Grin M. Upravlenie izmeneniyami: Modeli, instrumenty i tekhnologii. Per. s angl. P. Timofeev. [Tekst] / E. Kameron, M. Grin. – M.: Dobraya kniga, 2006. – 360 s.
  19. Kollins, D., Montgomeri, S. Korporativnaya strategiya. Resursnyi podkhod: per. s angl. [Tekst] / D. Kollins, S. Montgomeri. – M.: ZAO "Olimp-Biznes", 2007. – 400 s.
  20. Mintsberg, G. Menedzhment: priroda i struktura organizatsii [Tekst] / Genri Mintsberg; [per. s angl. O.I. Medved']. – Moskva: Eksmo, 2018. – 600 s. – (Biblioteka Sberbanka. T. 15).
  21. Sborshchikov, S.B., Lazareva, N.V. Reinzhiniring organizatsionnoi struktury i biznes-protssessov investitsionno-stroitel'noi deyatel'nosti. Ikh mesto v obshchei sisteme korporativnogo regulirovaniya [Tekst] // Vestnik MGSU. – 2024. – T. 19. – № 2. – s. 294-306. DOI: 10.22227/1997-0935.2024.2.294-306 EDN: IELZVM
  22. Smirnov, I.V. Neobkhodimost' reformirovaniya rossiiskoi sistemy tsenoobrazovaniya v stroitel'stve pri realizatsii investitsionno-stroitel'nykh proektov / I. V. Smirnov // Uchet i kontrol'. – 2025. – № 1. – s. 15-38. DOI: 10.36871/u.i.k.2025.01.01.003 EDN: AZTTPS
  23. Tompson-mI., A.A., Striklend III, A.Dzh. Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza. – 12-e izd.: per. s angl. [Tekst] / A.A. Tompson, A.Dzh. Striklend. – M.: Izdatel'skii dom "Vil'yams", 2007. – 928 s.
  24. Flamgol'ts, E., Rendl, I. Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami: ot teorii k praktike. Per. s angl. N.G. Yatsyuk [Tekst] / Erik Flamgol'ts, Ivon Rendl. – M.: EKSMO, 2012. – 320 s.
  25. Kharnish, V. Razvitie biznesa. Instrumenty pribyl'nogo rosta. 2-e izd. [Tekst] / Vern Kharnish. – M.: MIF, 2025. – 384 s. (Seriya "Best Business Practices").
  26. Khenks, S.Kh., Uotson, K.D., Yansen, E., Chandler, G.N. Utochnenie struktury zhiznennogo tsikla: taksonomicheskoe issledovanie konfiguratsii stadii rosta v vysokotekhnologichnykh organizatsiyakh [Tekst] // Rossiiskii zhurnal menedzhmenta. – 2007. – T. 5, № 3. – s. 91-116. EDN: IAZEBV
  27. Shapranov, A.S. Osnovy i printsipy proektirovaniya organizatsionnoi struktury stroitel'noi organizatsii [Tekst] // Teoriya i praktika sovremennoi ekonomiki. – 2021. – s. 27-29. EDN: ZYZKXA
  28. Yakovlev, V.M., Kutsova, K.O. Sovershenstvovanie sushchestvuyushchikh organizatsionnykh struktur upravleniya v stroitel'stve [Tekst] // Elektronnyi setevoi politematicheskii zhurnal "Nauchnye trudy KubGTU". – 2015. – № 11. – s. 62-69. EDN:

UNEFCZ

## Governance of High-Skilled Migration : the Case of Shenzhen

Popova Svetlana Mikhailovna 

PhD in Politics

Leading Research Associate, Institute for Demographic Research of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences

119333, Russia, Moscow, Fotieva str., 6, office 1

✉ sv-2002-1@yandex.ru

Yanik Andrey Aleksandrovich 

PhD in Technical Science

Leading Research Associate, Institute for Demographic Research of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences

119333, Russia, Moscow, Fotieva str., 6, office 1

✉ aa.yanick@yandex.ru

Zhang Zhan 

PhD in Politics

Lecturer; Russian-Chinese Center for Comparative Law; Shenzhen MSU-BIT University

Office 657, Guojidaxueyuanlu St., office 657, Shenzhen, 518172, China

✉ yinyh@szu.edu.cn

---

**Abstract.** The subject of the research is the experience of the city of Shenzhen (China) in creating conditions for attracting talent. The results of monitoring the policies of the Shenzhen authorities are of interest to theorists and practitioners in the field of scientifically grounded management of the migration of highly qualified resources to stimulate the socio-economic development of countries and individual regions. An important aspect is the fact that the migration policy of the city and China as a whole is embedded in the overall logic of the country's socio-economic development strategy, and the management of migration processes is one element of an integrated system of state governance of the economy and social progress, which employs methods of strategic planning and a programmatic approach. The example of Shenzhen, where changes occur very rapidly and the city government promptly adjusts its policy based on information about the pace and quality of progress towards strategic goals, allows researchers to trace causal relationships in real-time between the dynamically changing city policy and its results. The sources include data from official socio-economic and demographic statistics of China, Guangdong Province, and Shenzhen, international statistics, information from relevant internet resources, as well as scientific publications from 2015 to 2025. To achieve the research objectives, general scientific research methods, a systematic approach, and comparative methods were used. The main conclusion of the research is that, due to the presence of well-thought-out and interconnected management strategies, a sustainable system has emerged in Shenzhen, where the elements support each other: an innovative economy and a comfortable environment for science, work, and life attract the best specialists to the city, while the influx of talented youth and professionals contributes to the growth of Shenzhen's economy and welfare. For the first time in Russian-language scientific literature, the work comprehensively presents relevant economic and demographic data, demonstrating the current state and dynamics of changes in Shenzhen in

the context of implementing tasks to attract talented youth and highly qualified specialists to the city. Continued research into the experience of China and Shenzhen in the management of highly qualified personnel mobility is of interest for solving tasks related to creating reliable systems for assessing the effectiveness of migration policy.

**Keywords:** Shenzhen, China, Migration, Patents, Innovation, Qiming Plan, Thousand Talents Plan, Migration flow management, High-skilled workforce, Migration policy

## References (transliterated)

1. Xie Z., Zhong G., Yu H., Tian N., Wang Y. Research on Shenzhen's role in facilitating the transformation of Chinese migrant workers // Proceedings 59th ISI World Statistics Congress, 25-30 August 2013, Hong Kong (Session CPS006). Pp. 3342-3347. URL: <https://2013.isiproceedings.org/Files/CPS006-P7-S.pdf> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
2. Cai M. Shenzhen 2025: Innovation, growth, and global ambitions // GD Today. 27 Feb. 2025. URL: [https://www.newsgd.com/node\\_d36b0ef83f/a2f3f7dd9e.shtml](https://www.newsgd.com/node_d36b0ef83f/a2f3f7dd9e.shtml) (data obrashcheniya: 15.08.2025).
3. Emerging Opportunities, Promising Future – Integrating Shenzhen and Hong Kong to Facilitate Talent Flow. PricewaterhouseCoopers China, 2022. URL: <https://www.chinadailyhk.com/hk/article/290651> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
4. Max N. The wider economic impacts of high-skilled migrants: A survey of the literature // IZA Discussion Papers. No. 7653. Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn, 2013. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/89999/1/dp7653.pdf> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
5. Ai Huu T., Nguyen L. T. M., Denis U. Evaluating the efficiency of migration regimes and their role in the progress of common European labor market // International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8, Iss. 2S11. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i2S11/B15160982S1119.pdf> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
6. EU funds for migration policies: Analysis of efficiency and best practice for the future. Brussels: European Union, 2015. URL: <https://www.statewatch.org/media/documents/news/2015/oct/ep-study-migration-funds.pdf> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
7. Chachava M. Derive higher benefits from high-skilled workforce mobility // Policy Interns. 2022. URL: <https://policyinterns.com/2022/07/14/derive-higher-benefits-from-high-skilled-workforce-mobility/> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
8. Cepla Z. Skills mix: Foreign-born workers bring more than university degrees to high-income countries // Labor Mobility Partnerships. Policy Note 006. 2022. URL: [https://lampforum.org/wp-content/uploads/2021/04/policy-note\\_skills\\_final-1.pdf](https://lampforum.org/wp-content/uploads/2021/04/policy-note_skills_final-1.pdf) (data obrashcheniya: 15.08.2025).
9. Popova S. M. Kruglyi stol "Upravlenie migratsiei: voprosy regulirovaniya i otsenki effektivnosti" // DEMIS. Demograficheskie issledovaniya. 2024. T. 4, № 2. S. 156-174. URL: <https://doi.org/10.19181/demis.2024.4.2.11> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
10. Popova S. M., Khramova M. N., Chzhan Ch. Adaptivnaya migratsionnaya politika v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki (po materialam rossiisko-kitaiskogo kruglogo stola) // DEMIS. Demograficheskie issledovaniya. 2023. T. 3. № 2. S. 182-190. URL: <https://www.demis-journal.ru/index.php/demis/article/view/9036> (data obrashcheniya: 15.08.2025). DOI: 10.19181/demis.2023.3.2.15.

11. Ryazantsev S. V., Ryazantsev N. S. Migratsiya "tsifrovyykh kochevnikov": global'nye trendy i pozitsii stran // *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*. 2024. T. 68. № 2. S. 116-126. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=61249038> (data obrashcheniya: 15.08.2025). DOI: 10.20542/0131-2227-2024-68-2-116-126.
12. Massey D. S. The shape of things to come: International migration in the twenty-first century // In: Lerpold L., Sjöberg Ö., Wennberg K. (Eds.) *Migration and integration in a post-pandemic world*. Palgrave Macmillan, Cham, 2023. Pp. 29-81.
13. Oliinyk O., Bilan Y., Mishchuk H., Akimov O., Vasa L. The impact of migration of highly skilled workers on the country's competitiveness and economic growth // *Montenegrin Journal of Economics*. 2021. Vol. 17, No. 3. Pp. 7-19. DOI: 10.14254/1800-5845/2021.17-3.1. URL: [https://mnje.com/sites/mnje.com/files/007-019\\_-\\_bilan.pdf](https://mnje.com/sites/mnje.com/files/007-019_-_bilan.pdf) (data obrashcheniya: 15.08.2025).
14. Chernobay L., Malibroda S., Shevchuk Yu. The impact of international migration on the economy of developing countries // *Economic Annals-XXI*. 2023. Vol. 205. Iss. 9-10. Pp. 4-13. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V205-01> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
15. The impact of migration on economies. 29 April 2025. URL: <https://www.icmeae.net/the-impact-of-migration-on-economies/> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
16. Khan Y., Xi-Song Z., Ming-Yi W. The impact of student mobility on trade and economic growth: Evidence from China // *3rd International Conference on Education, Management and Systems Engineering*. Xiaman, China, November 25-25, 2018. URL: <https://dpi-journals.com/index.php/dtssehs/article/view/27193> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
17. Qi D., Ali A., Li T., Chen Y.-C., Tan J. An empirical analysis of the impact of higher education on economic growth: The case of China // *Frontiers in Psychology*. 2022. No. 13. Pp. 1-11. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.959026.
18. Zhang Y. SZ leads country in high-value patents per 10,000 residents // *Eye Shenzhen*. 24 Dec. 2024. URL: [https://www.eyeshenzhen.com/content/2024-12/24/content\\_31407030.htm](https://www.eyeshenzhen.com/content/2024-12/24/content_31407030.htm) (data obrashcheniya: 15.08.2025).
19. Youth unemployment reaches record high in China. 17 May 2023. URL: <https://monitor.icef.com/2023/05/youth-unemployment-reaches-record-high-in-china> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
20. Vysota. Fevral' 2022 g. URL: <https://szmsubit.ru/wp-content/uploads/2022/07/vysota-6.pdf> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
21. Tian Z., Zhou B. Sustainable future: A systematic review of city-region development in bay areas // *Frontiers in Sustainable Cities*. 2023. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsc.2023.1052568> (data obrashcheniya: 15.08.2025).
22. Reiting innovatsionnoi<sup>~</sup> privlekatel'nosti mirovykh gorodov: 2024 / E. S. Kutsenko, L. M. Gokhberg (ruk. avt. koll.), V. O. Boos i dr. *Natsional'nyi issledovatel'skii un-t "Vysshaya shkola ekonomiki"*. – M.: ISIEZ VShE, 2024. – 443 s. URL: <https://gcii.hse.ru/> (data obrashcheniya: 15.08.2025).

## **Increasing the transparency of budget management of state extra-budgetary funds in the Russian Federation**

Balynin Igor Viktorovich 

PhD in Economics

Associate Professor, Department of Public Finance, Faculty of Finance, Financial University under the

**Abstract.** The object of the study is the management of public finances. The subject of the study is the management of state extra-budgetary funds in the Russian Federation (the Federal Fund for Compulsory Medical Insurance, the Social Fund of Russia, territorial funds for compulsory medical insurance). The author examines in detail the issues related to the prerequisites for organizing increased transparency in the management of state extra-budgetary funds as integral elements of the budget system of the Russian Federation. Particular attention is focused on substantiating the role of state extra-budgetary funds in the socio-economic development of our country. The article also presents the results of the analysis of official data reflected in regulatory legal acts, which confirms the reliability of the results obtained. Particular attention is paid to the substantiation of recommendations for solving existing problems of transparency in the management of state extra-budgetary funds in the Russian Federation. The research methodology is based on a combined approach of using general scientific and economic tools in terms of collecting and processing data through statistical observation, representative sampling, systematization, grouping, analysis and synthesis. Graphic tools are used to ensure a visual presentation of the results obtained. In order to characterize the change in the selected indicators over time, the author used a calculation method. The study revealed that state extra-budgetary funds in the Russian Federation play an important role in providing financial support for solving socio-economic problems. It was also discovered that there is a huge potential for achieving high results in solving existing problems of ensuring transparency in the management of state extra-budgetary funds in the Russian Federation. Scientific novelty is associated with the author's approach to substantiating recommendations for increasing the level of transparency in the management of state extra-budgetary funds in the Russian Federation. The practical significance of the results lies in the possibility of their use by the Government of Russia, the Ministry of Labor of Russia, the Ministry of Health of Russia and state extra-budgetary funds (including territorial funds of compulsory medical insurance) in the context of ensuring the solution of problems both in increasing the level of transparency in their management and in ensuring client-centricity.

**Keywords:** budget policy, budget transparency, transparency, budget management, budget revenues, budget expenditures, social security, extra-budgetary funds, budget system, budget

## References (transliterated)

1. Antropov, A. O., Kondratenko, I. S. *Ekonomika regiona i zdavookhranenie: razvitie, kadry, uchet* // Vestnik Voronezhskogo instituta vysokikh tekhnologii. 2024. № 4(51).
2. Buzdalina, O. B. *Novoe v upravlenii nalogovymi rashodami v Rossiiskoi Federatsii* // Auditorskie vedomosti. 2023. № 3. S. 116-122. DOI: 10.17686/17278058\_2023\_3\_116 EDN: KMDQKB.
3. Vinogradov, N. V. *Napravleniya strategicheskogo razvitiya pensionnoi sistemy Rossii, ee vliyanie na ekonomicheskii rost* // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2019. T. 217, № 3. S. 272-283. EDN: HMLPVZ.
4. Gorshkova, L. V. *Otsenka effektivnosti zatrat na zdavookhranenie* // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2024. № 8(158). S. 92-103. EDN: DABFGO.
5. Dolina, O. N. *Gosudarstvennoe regulirovanie otkrytosti i prozrachnosti upravleniya obshchestvennymi finansami v Rossii* // Audit i finansovy analiz. 2015. № 5. S. 186-



189. EDN: UMWSEN.

6. Esina, E. A., Kalitskaya, V. V., Rykalina, O. A., Kolobov, E. A. Rol' tsifrovyykh tekhnologii v optimizatsii zatrat na zdravookhranenie: vyzovy i vozmozhnosti // Vestnik Akademii znaniy. 2024. № 5(64). S. 182-187. EDN: DQBNNH.
7. Korobkova, O. K. Natsional'nyi proekt "Zdravookhranenie": nekotorye itogi realizatsii proekta v Khabarovskom krae v usloviyakh sozdaniya tsifrovogo kontura // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2023. № 1(150). S. 220-223. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.045 EDN: YBXIPU.
8. Maiorskaya, A. S., Suslin, S. A., Kolsanova, O. A., Tribunskaya, S. A. Sravnitel'nyi analiz nekotorykh pokazatelei realizatsii natsional'nogo proekta "Zdravookhranenie" v Rossiiskoi Federatsii i Samarskoi oblasti // Sovremennye problemy zdravookhraneniya i meditsinskoi statistiki. 2024. № 3. S. 628-643. DOI: 10.24412/2312-2935-2024-3-628-643 EDN: LTCBPB.
9. Namitulina, A. Z., Terekhova, T. B., Khanova, L. M. Puti optimizatsii organizatsii byudzhnogo protsessa v Rossiiskoi Federatsii na sovremennom etape // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2018. № 2(91). S. 93-96. EDN: YUJMMV.
10. Polinskaya, T. A., Shishov, M. A. Otsenka deyatel'nosti mobil'nykh diagnosticheskikh kompleksov v ramkakh natsional'nogo proekta "Zdravookhranenie" v Rostovskoi oblasti // Vestnik Roszdravnadzora. 2023. № 1. S. 53-57. EDN: KYYOUF.
11. Ponkratov, V. V. Povyshenie kachestva byudzhnogo planirovaniya v Rossii // Finansovaya zhizn'. 2017. № 4. S. 91-94. EDN: ZVMWPJ.
12. Romaikin, P. D. Modernizatsiya sistemy adresnykh posobii dlya semei s det'mi kak faktor povyseniya kachestva chelovecheskogo kapitala i ekonomicheskogo rosta v Rossiiskoi Federatsii // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2021. T. 229, № 3. S. 281-292. DOI: 10.38197/2072-2060-2021-229-3-281-292 EDN: CNFVND.
13. Romaikin, P. D. Informatsionnaya otkrytost' organov vlasti v sfere sotsial'noi zashchity naseleniya v usloviyakh tsifrovoy transformatsii: problemy i napravleniya modernizatsii // Auditorskoe vedomosti. 2021. № 2. S. 217-219. EDN: DDCAZC.
14. Sergeeva, N. M. Ekonomicheskie aspekty razvitiya zdravookhraneniya Rossii v usloviyakh pandemii // Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava. 2022. № 7-2. S. 301-307. DOI: 10.17513/vaael.2335 EDN: FLJFGZ.
15. Sergienko, N. S., Dugarev, D. V. Adaptatsiya byudzhnogo zakonodatel'stva k vyzovam stareniya naseleniya: balans sotsial'noi zashchity i finansovoi ustoichivosti // Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava. 2024. T. 14. № 12-1. S. 60-68. EDN: LZSSME.
16. Sergienko, N. S. Aktual'nye problemy administrirovaniya dokhodov byudzhnetov // Nalogi i nalogooblozhenie. 2017. № 6. S. 1-13. EDN: ZCRTUB.
17. Solyannikova, S. P. Otvetstvennaya byudzhnaya politika v usloviyakh vysokogo urovnya neopredelennosti: pravila razrabotki i kriterii otsenki // Innovatsionnoe razvitie ekonomiki. 2016. № 3-2 (33). S. 91-96. EDN: WEILFT.
18. Solyannikova, S. P. Sovremennye transformatsii kontseptsii i institutsional'nykh osnov upravleniya finansami gosudarstvennogo sektora // Finansy. 2022. № 9. S. 17-22. EDN: QRCZHF.
19. Tyutina, Yu. V. Pervye opyty ob"edineniya vnebyudzhnykh fondov v Rossii: voprosy byudzhnogo prava // Zhurnal rossiiskogo prava. 2024. T. 28, № 9. S. 150-162. DOI: 10.61205/S160565900030754-3 EDN: EUKIAH.
20. Khanova, L. M., Chavkin, Z. V. Sovershenstvovanie programmno-tselevogo

mekhanizma v upravlenii raskhodami regional'nogo byudzheta // Rossiiskoe predprinimatel'stvo. 2018. T. 19. № 7. S. 2055-2068. DOI: 10.18334/rp.19.7.39251 EDN: XUKRYD.

21. Belousov, Yu. V., Timofeeva, O. I. Budget Transparency Ranking of Russian Constituent Entities as a Tool to Improve Public Finance Management Effectiveness // Public Administration Issues. 2017. Issue 4. P. 139-157. EDN: ZXFUNX.
22. Blokhin, A. A., Demidova, S. E., Melnikova, T. S. The Overdue Transformation of the Budget Policy Model in the Context of Growing Economic Dynamics // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2024. Vol. 17, No. 4. P. 177-192. DOI: 10.15838/esc.2024.4.94.10 EDN: MHGSFN.
23. Bogataya, I., Evstafyeva, E., Lavrov, D., Korsakova, E., Mukhanova, N., Solyannikova, S. Disclosure of Information in Risk Reporting in the Context of the Sustainable Development Concept // Sustainability. 2022. Vol. 14 (4). P. 230 1-21. DOI: 10.3390/su14042300 EDN: DFHUVA.
24. International practice of tax risk management / Dzobelova, V., Tinikashvili, T., Yablochnikova, I. [et al.] // Reliability: Theory & Applications. 2024. Vol. 19, No. S6(81). P. 993-997. DOI: 10.24412/1932-2321-2024-681-993-997 EDN: DDHLNW.
25. Lee, K. Varying effects of public pensions: Pension spending and old-age employment under different pension regimes // Journal of European Social Policy. 2024. T. 34. № 1. S. 3-19. DOI: 10.1177/09589287231223391 EDN: EAJGSW.
26. Muthomi, F., Thurmaier, K. The role of social media in promoting budget transparency and citizen participation in Kenyan counties // Public Administration and Development. 2024. doi.org/10.1002/pad.2081.
27. Ríos, A. M., Guillamón, M. D., Benito, B. The influence of local government transparency on the implementation of the sustainable development goals in municipalities // Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management. 2024. T. 36. № 4. S. 417-444.
28. The role of the human factor in the market economy / Berkaeva, A., Yablochnikova, I., Kutsuri, G. [et al.] // Reliability: Theory & Applications. 2023. Vol. 18, No. S5(75). P. 330-335. DOI: 10.24412/1932-2321-2023-575-330-335 EDN: TOUJIP.
29. Zhang, A., Imai, K. S. Do public pension programmes reduce elderly poverty in China? // Review of Development Economics. 2024. T. 28. № 1. S. 3-33. DOI: 10.1111/rode.13016 EDN: YBJSMU.

## Methods of personnel management of organizations in the transport industry

**Piataeva Olga Alekseevna**

Doctor of Economics

Professor; Department of Economics, Management and Information Technologies; Moscow Innovation University

7 Malaya Ordynka str., Zamoskvorechye district, Moscow, 119017, Russia

✉ [cttrgais@gmail.com](mailto:cttrgais@gmail.com)



**Mastyayev Filipp Alekseevich**

Senior Lecturer; Department of Digital Economics; Synergy University

129090, Russia, Moscow, Meshchansky district, Meshchanskaya str., 9/14

✉ [fmastiaev@synergy.ru](mailto:fmastiaev@synergy.ru)



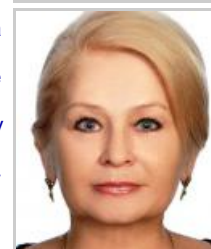
**Lyublinskaya Natal'ya Nikolaevna**

PhD in Technical Science

Associate Professor; Department of Digital Economics; Synergy University

Moscow, Meshchanskaya St., 9/14

✉ [nata3407@mail.ru](mailto:nata3407@mail.ru)



**Bun'kin Viktor Ivanovich**

PhD in Technical Science

Associate Professor; Department of Digital Economics; Synergy University

Moscow, Meshchanskaya St., 9/14

✉ [bunkinvi@gmail.com](mailto:bunkinvi@gmail.com)

**Andreev Anton Valer'evich**

Lecturer; Department of Geoinformation Systems; MREA – Russian Technological University

Moscow, prospekt Vernadskogo, 78, p. 4

✉ [aav3008@mail.ru](mailto:aav3008@mail.ru)

**Abstract.** The article solves the scientific problem of methodological support for the assessment of human resources in the transport industry, which has both theoretical and practical significance. The purpose of the article is to formulate the main provisions of the methodology for assessing the level of human resources and the concept of socially responsible personnel management of the transport firms. The designated goal is decomposed into the following tasks: to provide a brief overview of scientific sources, the provisions of which illustrate the problem of the formation and use of human resources of organizations in the transport industry; to identify trends affecting the process of human resources management; to assess the level of human resources for a sample of enterprises; to present the main provisions of the concept of socially responsible human resources management of transport firms. In the process of writing the article, the following methods were used: descriptive (which made it possible to characterize the methods of personnel management), system-structural (used in the process of structuring the methodological base), causal (based on it, a study of the interrelationships of factors and results of human resource management was conducted), comparative, which was used to compare data and forming conclusions based on it. Based on the conducted research, the article defines the theoretical and methodological foundations of the human resource management system of the enterprise, which, unlike the existing ones, are based on the allocation of its quantitative and qualitative characteristics. The theoretical basis of the subject area under consideration has been expanded by clarifying the quantitative and qualitative characteristics of human resources, phasing out the methodology for assessing the human resources of transport industry enterprises (using the example of factual material) and conceptualizing socially responsible management of human resources of an enterprise.

**Keywords:** the level of human resources, digital transport technologies, human resources

potential, staff, social responsibility, transport industry, socially responsible management, human resources management, human resources, model of management

## References (transliterated)

1. Sokolov Yu.I. Razvitie nauchnykh shkol ekonomiki transporta. K 95-letiyu instituta ekonomiki i finansov RUT (MIIT) // Prostranstvo nauki. 2025. T. 2. № 1. S. 66-79. DOI: 10.33873/3034-4379.2025.2-1.66-79. EDN: FOXBZJ.
2. Khusainov F.I. Seminar "Ekonomika zheleznodorozhnogo transporta" v Natsional'noi issledovatel'skom universitete "Vysshaya shkola ekonomiki" // Ekonomika zheleznnykh dorog. 2019. № 6. S. 77-81. EDN: NDYAAL.
3. Balalaev S.A., Leont'ev R.G. Modelirovanie kak nauchnyi metod issledovaniya problem ekonomiki zheleznodorozhnogo transporta // Transport: nauka, tekhnika, upravlenie. Nauchnyi informatsionnyi sbornik. 2025. № 4. S. 3-8. DOI: 10.36535/0236-1914-2025-04-1. EDN: XUFVIX.
4. Tret'yak V.P. Perspektivy transformatsii ekonomiki transporta na puti k noonomike. Vektor razvitiya ekonomiki transporta // Vestnik transporta. 2024. № 1. S. 37-38. EDN: RTKFUJ.
5. Samarin V.A., Egorova N.Yu. Osnovnye printsipy upravleniya transportom v usloviyakh rynochnoi ekonomiki // Zhurnal U. Ekonomika. Upravlenie. Finansy. 2022. № 3 (29). S. 188-197. EDN: YMMRYS.
6. Golubev S.S., Tsivileva A.E. Ekonomika tsifrovizatsii promyshlennykh predpriyatii. Moskva, 2024. EDN: AXQECA.
7. Pugachev I.N., Kazarbin A.V. Sovershenstvovanie transportnoi sistemy strany i ee regionov, posredstvom tsifrovoi transformatsii transportnoi otrasli Rossii // Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo avtomobil'no-dorozhnogo universiteta. 2023. T. 20. № 6 (94). S. 762-772. DOI: 10.26518/2071-7296-2023-20-6-762-772. EDN: KPMQMV.
8. Topolkaraev A.V., Kraev V.M. Povyshenie kachestva trudovogo potentsiala vysokotekhnologichnykh predpriyatii aviatsionnoi promyshlennosti // Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava. 2024. № 10-2. S. 275-281. DOI: 10.17513/vaael.3808. EDN: TTFYMR.
9. Kazachenko E.A., Milaya A.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami na predpriyatiyakh zheleznodorozhnogo transporta / V sbornike "Nauchno-tekhnicheskomu i sotsial'no-ekonomicheskomu razvitiyu Dal'nego Vostoka Rossii – innovatsii molodykh". Tezisy dokladov 76-i Mezhvuzovskoi studencheskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. V 2 tomakh. 2018. Tom 2. S. 143. EDN: GEYHRA.
10. Tarasova T.M., Ivanchina O.V., Tarasova O.V. Povyshenie motivatsii i uderzhanie personala na predpriyatiyakh transportnoi otrasli // Vestnik SamGUPS. 2024. № 3 (65). S. 30-36. EDN: BBWBUS.
11. Tereletskova E.V., Gilyazov E.R. Analiz potrebnosti sovremennoi organizatsii transportnoi otrasli v obuchenii personala // Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal. 2025. № 1 (181). S. 58-64. DOI: 10.34773/EU.2025.1.10. EDN: RWGXME.
12. Lazarenko D.Yu., Nagornyi V.V. Upravlenie personalom na avtotransportnom predpriyatii / Uchebnoe posobie dlya vuzov. Sankt-Peterburg, 2023. EDN: UMBPUY.
13. Aleksandrova T.N., Leont'eva L.P. Tsifrovizatsiya transporta: razvitie tsifrovyykh servisov na transporte / V sbornike: Sovremennyye i informatsionnye tekhnologii v sotsial'noi sfere. Materialy IV Vserossiiskoi tekhnicheskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Cheboksary, 2024. S. 72-76.

14. Zhuravlev P.V., Kargina L.A., Lebedeva S.L. Professional'naya perepodgotovka kadrov na transporte v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki Rossii // Transport Rossiiskoi Federatsii. Zhurnal o nauke, praktike, ekonomike. 2021. № 1-2 (92-93). S. 57-60. EDN: IFMGUU.
15. Egorova N.Yu. Razvitie tsifrovizatsii na rossiiskom zheleznodorozhnom transporte: investitsionno-pravovoi aspekt // Vestnik evraziiskoi nauki. 2022. T. 14. № 6. EDN: TDXOTC.
16. Bakhatov R.M. Tsifrovizatsiya transporta i logistiki v Rossii na sovremennom etape // Russian Economic Bulletin. 2023. T. 6. № 1. S. 271-275. EDN: VPFOOM.
17. Ipatova L.P., Samarov E.K., Pevzner V.V. Sravnitel'nyi analiz klasterizatsii dannykh sotsiologicheskogo oprosa dvumya algoritmami klasternogo analiza // Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii. 2024. № 4 (32). S. 15-29. EDN: LBHNBf.