

ISSN 3033-5973 (online)

Siberian Journal of
ECONOMIC AND BUSINESS STUDIES



Сибирский журнал
экономических и бизнес-исследований

www.kras-science.ru



Volume 15, Number 2
2026

Siberian Journal of Economic and Business Studies

**Volume 15, Number 2
2026**

Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований

**Том 15, № 2
2026**

Главный редактор

Котляров И.Д. кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа сервиса и торговли (Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Заместитель главного редактора

Фролов Д.П. доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и предпринимательства (Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Российская Федерация)

Зав. редакцией – Максимов Я.А.

Выпускающие редакторы – Доценко Д.В., Максимова Н.А.

Корректор – Зливко С.Д.

Компьютерная верстка, дизайн – Орлов Р.В.

Технический редактор, администратор сайта – Бяков Ю.В.

Ответственный секретарь – Коробцева К.А.

Красноярск 2026

Siberian Journal of Economic and Business Studies
Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований

Peer-reviewed scientific-practical journal
Научно-практический рецензируемый журнал

Periodicity. 4 issues per year / Периодичность. 4 номера в год

Vol. 15, No 2, 2026 / Том 15, № 2, 2026

Учредитель и издатель:

ООО Научно-инновационный центр

Журнал основан в 2011 году

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (регистрационный номер от 20.05.2025 серии ЭЛ № ФС 77 - 89424).

Журнал **входит** в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Индексирование и реферирование:

РИНЦ

ЕГПИИ-Белый список

Ulrich's Periodicals Directory

Cyberleninka

Google Scholar

DOAJ

BASE

EBSCO

WorldCat

OpenAIRE

ЭБС IPRbooks

ЭБС Znanium

ЭБС Лань

Адрес редакции, издателя

и для корреспонденции:

Россия, 660127, Красноярский край,
г. Красноярск, ул. 9 Мая, 5 к. 192
E-mail: editor@kras-science.ru
<https://kras-science.ru/>
+7 (995) 080-90-42

Founder and publisher:

Science and Innovation Center
Publishing House

Founded 2011

The edition is registered
by the Federal Service of Intercommunication
and Mass Media Control
Mass media registration certificate
EL № FS 77 - 89424,
issued May 20, 2025.

Krasnoyarsk Science: Economic Journal is
included in the List of leading peer-reviewed
scientific journals and publications issued in
the Russian Federation, which should publish
main scientific results of doctor's
and candidate's theses

Indexing and Abstracting:

RISC

White List

Ulrich's Periodicals Directory

Cyberleninka

Google Scholar

DOAJ

BASE

EBSCO

WorldCat

OpenAIRE

IPRbooks

Znanium

Lan'

Editorial Board Office:

9 Maya St., 5/192, Krasnoyarsk,
660127, Russian Federation
E-mail: editor@kras-science.ru
<https://kras-science.ru/>
+7 (995) 080-90-42

Свободная цена

© Научно-инновационный центр, 2026

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Bostan, Ionel, PhD, Professor (Universitatea "Stefan cel Mare" din Suceava, Сучава, Румыния)

Акаева Вероника Роммилевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга (Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Российская Федерация)

Алескерова Айгюн Агаселим кызы, кандидат экономических наук, доцент (Азербайджанский государственный экономический университет, Баку, Азербайджан)

Архипова Марина Юрьевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента статистики и анализа данных (Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", Москва, Российская Федерация)

Белозеров Сергей Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления рисками и страхования (Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Бобкова Елена Юрьевна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры экономики, управления и социологии (Самарский филиал Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет», Самара, Российская Федерация)

Вахрушина Мария Арамовна, доктор экономических наук, профессор, профессор департамента учета, анализа и аудита (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Гандилова Саадет Таги кызы, доктор экономических наук, доцент, проректор по работе со студентами (Азербайджанский государственный экономический университет, Баку, Азербайджан)

Глушенко Константин Павлович, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, профессор (Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук; Новосибирский государственный университет, Новосибирск, Российская Федерация)

Дресвянников Владимир Александрович, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры "Менеджмент и экономическая безопасность" (ФГБОУ ВО "Пензенский государственный университет", Пенза, Российская Федерация)

Исаченко Татьяна Михайловна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международных экономических отношений и внешнеэкономических связей им. Н.Н.Ливенцева (Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Коокуева Виктория Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры "Финансовый менеджмент" (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация)

Макаров Анатолий Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой "Экономическая теория и экономическая политика" (Набережночелнинский институт (филиал) КФУ, Набережные Челны, Российская Федерация)

Малов Владимир Юрьевич, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник (Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук, Новосибирск, Российская Федерация)

Морозко Наталья Иосифовна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Никитин Юрий Александрович, доктор экономических наук, кандидат военных наук, профессор, заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин (Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулёва, Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Новиков Александр Владимирович, доктор экономических наук, профессор, ректор (Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Российская Федерация)

Новикова Татьяна Сергеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры "Финансы и кредит" (Новосибирский государственный университет, Новосибирск, Российская Федерация)

Пинская Миляуша Рашитовна, доктор экономических наук, доцент, профессор Департамента налоговой политики и таможенно-тарифного регулирования (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Погодина Татьяна Витальевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента менеджмента (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Разманова Светлана Валерьевна, доктор экономических наук, доцент, начальник лаборатории экономической эффективности проектов разработки (Филиал ООО «Газпром ВНИИГАЗ» в г. Ухта, Ухта, Российская Федерация)

Разовский Юрий Викторович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры теории рекламы и массовых коммуникаций (Московский гуманитарный университет, Москва, Российская Федерация)

Сербиновский Борис Юрьевич, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры системного анализа и управления факультета высоких технологий (Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация)

EDITORIAL BOARD MEMBERS

Ionel Bostan, PhD, Professor (Universitatea "Stefan cel Mare" din Suceava, Suceava, Romania)

Veronika R. Akaeva, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing (Kazan Federal University, Kazan, Russian Federation)

Aygyun Agaselim kyzy Aleskerova, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor (Azerbaijan State University of Economics, Baku, Azerbaijan)

Marina Yu. Arkhipova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Statistics and Data Analysis (National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation)

Sergey A. Belozyorov, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Risk Management and Insurance (St. Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation)

Elena Yu. Bobkova, Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Sociology (Samara Branch of the State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the City of Moscow "Moscow City University", Samara, Russian Federation)

Maria A. Vakhrushina, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting, Analysis and Audit Department (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Saadet Tagi kyzy Gandilova, Doctor of Economics, Associate Professor, Provost for Student Affairs (Azerbaijan State University of Economics, Baku, Azerbaijan)

Konstantin P. Gluschenko, Doctor of Economics, Leading Researcher, Professor (Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS; Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation)

Vladimir A. Dresvyannikov, Doctor of Economics, Candidate of Engineering Sciences (Ph.D.), Associate Professor, Professor of the Department of Theory and Practice of Management (Penza branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Penza, Russian Federation)

Tatiana M. Isachenko, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Economic Relations and Foreign Economic Relations named after N.N. Liventsev (Moscow Institute of International Relations (MGIMO-University), Moscow, Russian Federation)

Viktoriya V. Kookueva, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor, Associate Professor of the Academic Department of Financial Management (Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation)

Anatoly N. Makarov, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department "Economic theory and economic policy" (Kazan Federal University - Naberezhnye Chelny Institute, Naberezhnye Chelny, Russian Federation)

Vladimir Yu. Malov, Doctor of Economics, Leading Researcher, Professor (Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS, Novosibirsk, Russian Federation)

Natalia I. Morozko, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Yury A. Nikitin, Doctor of Economics, Candidate of Military Sciences (Ph.D.), Professor, Head of the Department of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines (Military Academy of Material and Technical Support named after General of the Army A.V. Khruleva, St. Petersburg, Russian Federation)

Alexander V. Novikov, Doctor of Economics, Professor, Rector (Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russian Federation)

Tatiana S. Novikova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit (Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation)

Milyausha R. Pinskaya, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tax Policy and Customs Tariff Regulation (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Tatyana V. Pogodina, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Svetlana V. Razmanova, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Laboratory of the Economic Efficiency of Development Projects (Gazprom VNIIGAZ, branch in Ukhta, Ukhta, Russian Federation)

Yury V. Razovsky, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of the Theory of Advertising and Mass Communications (Moscow University for the Humanities, Moscow, Russian Federation)

Boris Yu. Serbinovskiy, Doctor of Economics, Candidate of Engineering Sciences (Ph.D.), Professor of the Department of System Analysis and Management of the Faculty of High Technologies (Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russian Federation)

Региональная экономика и пространственное развитие / Regional economics and spatial development

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-356](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-356)

EDN: CPXPYJ



УДК 338.462

Организационно-экономический механизм использования средств родовых сертификатов для санаторно-курортной реабилитации женщин после родов как инструмент повышения эффективности региональной демографической политики

Г.К. Ерёмин

*Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова,
Магнитогорск, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. Статья посвящена обоснованию и разработке организационно-экономического механизма использования средств родовых сертификатов для финансирования санаторно-курортной реабилитации женщин после родов. Проведён анализ действующей нормативно-правовой базы, регулирующей систему родовых сертификатов и санаторно-курортную помощь в послеродовой период, выявлены системные недостатки. Разработан организационно-экономический механизм поддержки женщин в послеродовой период. Обоснована экономическая эффективность предлагаемого механизма для бюджетной системы региона и для санаторно-курортных организаций.

Цель – обоснование и разработка организационно-экономического механизма использования средств родовых сертификатов для финансирования санаторно-курортной реабилитации женщин после родов, обеспечивающего повышение экономической эффективности региональной демографической политики.

Материалы и методы. Главный метод исследования – структурно-функциональный анализ. В работе использован институциональный подход для оценки сложившихся нормативно-правовых ограничений и выявления институциональных пробелов в системе родовых сертификатов. Статья базируется на комплексе источников, представленных федеральными законами, а также научными публикациями по экономике санаторно-курортного комплекса, государственному регулированию сферы услуг и программно-целевому подходу в региональной демографической политике.

Результаты. Проведённый анализ показал, что в Российской Федерации отсутствует специализированный федеральный закон или подзаконный акт, прямо предусматривающий финансирование санаторно-курортного лечения женщин в послеродовом периоде за счёт средств родовых сертификатов. Действующая струк-

тура родового сертификата включает талоны для оплаты услуг женской консультации, родильного дома и детской поликлиники, но не предусматривает отдельного талона или механизма направления средств на восстановительное лечение матери. Региональные программы демографического развития и здравоохранения также не содержат системных мер по интеграции санаторно-курортной реабилитации в маршрутизацию пациенток после родов либо реализуют их в виде пилотных проектов без системного финансирования. В качестве решения выявленных проблем разработан пятиэтапный организационно-экономический механизм направления средств родовых сертификатов на оплату санаторно-курортного лечения женщин в послеродовой период. Финансовой основой механизма является целевое перераспределение средств родового сертификата с привлечением при необходимости ресурсов территориального фонда обязательного медицинского страхования и регионального бюджета. Определён порядок взаимодействия: от выявления медицинских показаний и оформления направления до перечисления средств, прохождения курса лечения и постлечебного диспансерного наблюдения. Предложенный механизм позволяет преодолеть отсутствие целевого финансирования послеродовой реабилитации, фрагментарность нормативного регулирования, нескоординированность ведомственных действий и низкую доступность санаторно-курортной помощи для родильниц. Разработанный механизм обладает свойством масштабируемости и может быть адаптирован для применения в любом субъекте Российской Федерации.

Ключевые слова: родовый сертификат; санаторно-курортная реабилитация; послеродовой период; демографическая политика региона; репродуктивное здоровье

Для цитирования. Ерёмин, Г. К. (2026). Организационно-экономический механизм использования средств родовых сертификатов для санаторно-курортной реабилитации женщин после родов как инструмент повышения эффективности региональной демографической политики. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 7–24. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-356>

Organizational and economic mechanism for using maternity certificates funds for sanatorium and spa rehabilitation of postpartum women as a tool for increasing the efficiency of regional demographic policy

G.K. Eryomin

Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, Russian Federation

Abstract

Background. The article is devoted to the substantiation and development of an organizational and economic mechanism for using birth certificates to finance sanatorium rehabilitation of women after childbirth. The analysis of the current regulatory

framework governing the system of birth certificates and sanatorium-resort care in the postpartum period has been carried out, systemic deficiencies have been identified. An organizational and economic mechanism has been developed to support women in the postpartum period. The economic efficiency of the proposed mechanism for the budget system of the region and for sanatorium-resort organizations is substantiated.

Purpose. Justification and development of an organizational and economic mechanism for using funds from maternity certificates to finance postpartum rehabilitation at health resorts for women, thereby enhancing the economic efficiency of regional demographic policy.

Materials and methods. The primary research method is structural-functional analysis. This study employs an institutional approach to assess existing regulatory constraints and identify institutional gaps in the system of generic certificates. The article is based on a range of sources, including federal laws, as well as academic publications on the economics of the health resort sector, government regulation of the service sector, and the program-targeted approach in regional demographic policy.

Results. The analysis conducted revealed that there is no specialized federal law or subordinate legislation in the Russian Federation that explicitly provides for the financing of sanatorium-resort treatment for women in the postpartum period using funds from maternity certificates. The current structure of the maternity certificate includes vouchers for services at antenatal clinics, maternity hospitals, and pediatric clinics, but does not provide for a separate voucher or mechanism for allocating funds for the mother's postpartum recovery. Regional demographic development and healthcare programs also do not contain systematic measures to integrate sanatorium-resort rehabilitation into postpartum patient care pathways, or they implement such measures as pilot projects without systematic funding. To address these identified issues, a five-stage organizational and economic mechanism has been developed to allocate funds from maternity certificates toward the payment of sanatorium-resort treatment for women in the postpartum period. The financial basis of the mechanism is the targeted reallocation of funds from the maternity certificate, supplemented, if necessary, by resources from the territorial compulsory health insurance fund and the regional budget. A procedure for coordination has been established: from the identification of medical indications and the issuance of a referral to the transfer of funds, the completion of a course of treatment, and post-treatment follow-up care. The proposed mechanism addresses the lack of targeted funding for postpartum rehabilitation, the fragmented nature of regulatory oversight, the lack of coordination among government agencies, and the limited availability of sanatorium and resort care for new mothers. The developed mechanism is scalable and can be adapted for use in any constituent entity of the Russian Federation.

Keywords: maternity certificate; sanatorium rehabilitation; postpartum period; demographic policy of the region; reproductive health

For citation. Eryomin, G. K. (2026). Organizational and economic mechanism for using maternity certificates funds for sanatorium and spa rehabilitation of postpartum women as a tool for increasing the efficiency of regional demographic policy. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 7–24. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-356>

Введение

Современная демографическая ситуация в Российской Федерации характеризуется комплексом вызовов, требующих пересмотра сложившихся подходов к реализации государственной политики в области народосбережения. Несмотря на реализацию масштабных мер поддержки семей с детьми, включая программу материнского (семейного) капитала, в ряде регионов сохраняются негативные тенденции: снижение рождаемости, высокие показатели материнской и младенческой заболеваемости, увеличение межродового интервала, а также недостаточное восстановление репродуктивного здоровья женщин после родов. Указанные обстоятельства актуализируют поиск дополнительных, экономически обоснованных инструментов, способных повысить эффективность демографической политики за счёт более полного использования существующих механизмов государственной поддержки.

Актуальность исследования определяется необходимостью поиска новых, экономически обоснованных инструментов повышения эффективности демографической политики в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и сохраняющихся рисков ухудшения репродуктивного здоровья женщин. В качестве примера для анализа деятельности санаторно-курортного комплекса и реализации предложенных инструментов будет рассматриваться региональный санаторно-курортный комплекс.

При проведении научной работы использовался перечень научных публикаций, посвящённых экономике санаторно-курортного комплекса (Нагоева Т.А.), государственному регулированию сферы туризма и рекреации (Оборин М.С., Орлов С.П.), программно-целевому подходу в управлении (Оборин М.С., Клейн Д.А.), а также вопросам использования социальных сертификатов (Омелина А.М.). Анализ этих работ показывает, что вопросы послеродовой реабилитации женщин с использованием средств родовых сертификатов остаются недостаточными изученными, что и обуславливает актуальность настоящего исследования.

Объект исследования – региональный санаторно-курортный комплекс и система финансирования медицинской помощи женщинам в период беременности, родов и послеродовой реабилитации в рамках программы родовых сертификатов.

Предмет исследования – экономические и организационные отношения, возникающие в процессе интеграции санаторно-курортной реабилитации женщин после родов в систему родовых сертификатов, а также влияние данной интеграции на эффективность демографической политики региона.

Цель исследования – обоснование и разработка механизма использования средств родовых сертификатов для финансирования санаторно-курортной реабилитации женщин после родов, обеспечивающего повышение экономической эффективности региональной демографической политики. Исходя из цели, определяются следующие задачи исследования:

1. провести анализ текущего состояния государственного контроля и поддержки регионального санаторно-курортного комплекса в Российской Федерации в области послеродовой поддержки;
2. разработать организационно-экономический механизм направления средств родовых сертификатов на оплату санаторно-курортного лечения женщин в послеродовой период, определив источники финансирования, порядок взаимодействия участников и критерии отбора санаторно-курортных организаций.
3. рассчитать экономическую эффективность предлагаемого механизма для бюджетной системы региона и для санаторно-курортных организаций, а также оценить его влияние на ключевые демографические показатели.
4. Сформулировать рекомендации по нормативно-правовому и организационному обеспечению внедрения разработанного механизма на региональном уровне с учётом возможностей его масштабирования на другие субъекты Российской Федерации.

Материалы и методы

Главный метод исследования – структурно-функциональный анализ. В работе использован институциональный подход для оценки сложившихся нормативно-правовых ограничений и выявления институциональных пробелов в системе родовых сертификатов. Статья базируется на комплексе источников, представленных федеральными законами, а также научными публикациями по экономике санаторно-курортного комплекса, государственному регулированию сферы услуг и программно-целевому подходу в региональной демографической политике.

В Российской Федерации отсутствует специализированный федеральный закон или подзаконный акт, прямо предусматривающий финансирование санаторно-курортного лечения женщин в послеродовом периоде за

счет средств обязательного социального страхования или родовых сертификатов. Тем не менее, существующая нормативная база создает как предпосылки, так и барьеры для внедрения такого механизма.

Фундаментальным актом, структурирующим финансовые потоки в перинатальном периоде, является Приказ Минздравсоцразвития России от 28.11.2005 № 701 «О родовом сертификате». Действующая редакция этого приказа (с изменениями от 15.06.2021 № 634н) определяет родовый сертификат как инструмент оплаты медицинской помощи женщинам в период беременности и родов, а также диспансерного наблюдения ребенка в течение первого года жизни. Структура сертификата включает талоны, предназначенные для оплаты услуг женской консультации, родильного дома и детской поликлиники. Ключевым обстоятельством является то, что действующая нормативная конструкция не предусматривает отдельного талона или механизма направления средств на восстановительное лечение матери в послеродовой период, что создает институциональный пробел.

На федеральном уровне косвенное регулирование послеродовой реабилитации осуществляется через систему обязательного медицинского страхования. В соответствии с Программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, санаторно-курортное лечение включается в систему ОМС только для отдельных категорий граждан (прежде всего, работающих граждан с социально значимыми заболеваниями) и по перечню медицинских показаний, утверждаемому уполномоченным органом. Послеродовой период в явном виде в этих перечнях не выделен, что создает правовую неопределенность для медицинских организаций и страховщиков.

Региональный уровень регулирования характеризуется еще большей фрагментарностью. Субъекты Российской Федерации в рамках своих полномочий в сфере охраны здоровья (статья 16 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ) могут разрабатывать территориальные программы государственных гарантий, а также региональные программы «Развитие здравоохранения» и «Демографическое развитие». Однако анализ типовых региональных программ показывает, что они преимущественно фокусируются на первичной медико-санитарной помощи беременным и роженицам, а также на реабилитации детей первого года жизни. Вопросы санаторно-курортной реабилитации женщин после родов, как правило, остаются вне фокуса региональной политики либо реализуются в виде пилотных проектов без системного финансирования.

Отдельным аспектом является лицензирование санаторно-курортной деятельности. Для оказания услуг по послеродовой реабилитации сана-

торно-курортная организация должна располагать лицензией на медицинскую деятельность, включающей такие работы (услуги) как «акушерство и гинекология», «физиотерапия», «лечебная физкультура», «психология», «рефлексотерапия». Отсутствие четкого перечня лицензионных требований именно для послеродовой реабилитации создает разночтения при аккредитации санаториев. Схема государственной поддержки послеродовой реабилитации представлена на рисунке 1.

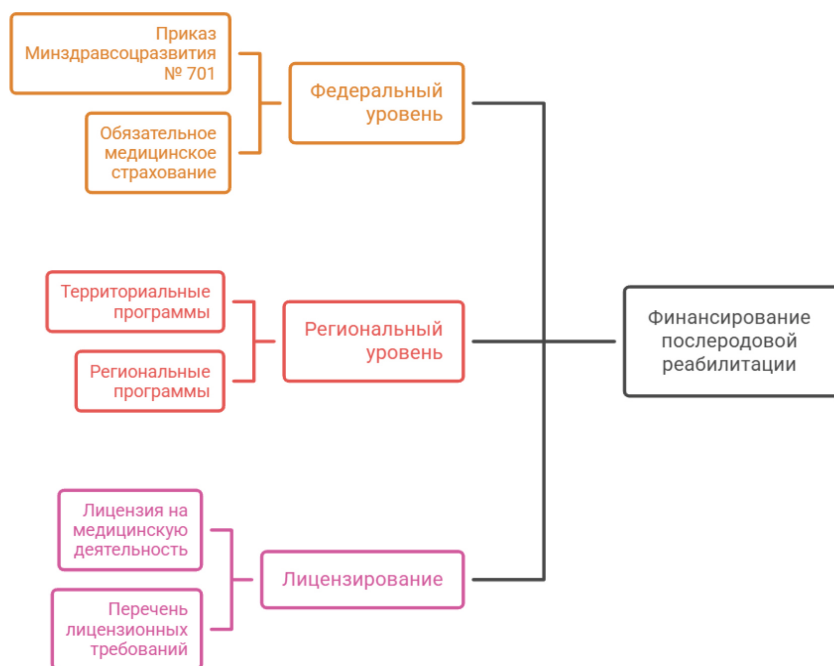


Рис. 1. Государственная поддержка послеродовой реабилитации

Fig. 1. Government Support for Postpartum Rehabilitation

Наиболее существенным недостатком следует признать отсутствие целевого финансирования санаторно-курортной реабилитации женщин после родов в рамках системы обязательного медицинского страхования и родовых сертификатов. Как было показано ранее, структура родового сертификата ориентирована исключительно на оплату медицинской помощи в антенатальный период, в процессе родов и на раннем этапе наблюдения за новорождённым, полностью игнорируя восстановительный этап для матери. Это приводит к тому, что средства, аккумулируемые в системе ро-

довых сертификатов, не достигают санаторно-курортных организаций, а остаются в родильных домах и женских консультациях, не выполняя своей потенциальной роли в сохранении репродуктивного здоровья женщин. Формально наличие реабилитационного талона в структуре сертификата не сопровождается механизмом его реализации, что превращает его в декларативную, а не работающую норму.

Вторым недостатком выступает фрагментарность и разрозненность нормативно-правового регулирования на федеральном и региональном уровнях. Отсутствие единого подхода к определению медицинских показаний, стандартов и объёмов санаторно-курортной помощи в послеродовой период приводит к тому, что даже при наличии ресурсов и желания региональных властей внедрить соответствующие программы, они сталкиваются с правовой неопределённостью. Региональные программы демографического развития и здравоохранения, как правило, не содержат разделов, посвящённых послеродовой реабилитации, либо содержат их в виде общих деклараций без финансового и организационного наполнения. Такая фрагментарность исключает возможность системного планирования и мониторинга эффективности санаторно-курортной помощи как инструмента демографической политики.

Третьим недостатком является отсутствие экономической мотивации у медицинских организаций, участвующих в системе родовых сертификатов, направлять женщин на санаторно-курортное лечение. Родильные дома и женские консультации, получая средства за полные талоны сертификата, не заинтересованы в передаче пациентки на следующий этап реабилитации, поскольку это не влечёт для них дополнительного финансирования, а напротив, может быть воспринято как «потеря» ресурса. Более того, в действующей системе отсутствуют какие-либо контрольные показатели или критерии эффективности, связанные с направлением родильниц на санаторное лечение, что создаёт ситуацию, при которой врачи не несут ответственности за полноту восстановительного этапа.

Четвёртым недостатком следует считать отсутствие единых критериев отбора санаторно-курортных организаций для оказания услуг по послеродовой реабилитации. Лицензионные требования, предъявляемые к санаториям, не содержат специальных положений, касающихся материально-технической базы, кадрового состава и методик, необходимых для работы именно с женщинами в послеродовой период. В результате даже при наличии средств и желания направить пациентку в санаторий, медицинский работник и пациентка не имеют гарантий, что выбранное

учреждение обладает необходимой компетенцией и оснащением для восстановления репродуктивного здоровья. Это порождает риски неэффективного расходования средств и неполучения ожидаемого медицинского и демографического эффекта.

Результаты и обсуждение

Переход к разработке организационно-экономического механизма направления средств родовых сертификатов на оплату санаторно-курортного лечения женщин в послеродовой период требует системного описания его ключевых элементов: источников финансирования, состава и функций участников, порядка их взаимодействия, а также критериев отбора санаторно-курортных организаций. Предлагаемый механизм призван преодолеть выявленные ранее недостатки действующей системы, а именно отсутствие целевого финансирования послеродовой реабилитации, фрагментарность нормативного регулирования, нескоординированность ведомственных действий и низкую доступность санаторно-курортной помощи для родильниц.

Финансовой основой предлагаемого механизма является целевое перераспределение средств, аккумулируемых в системе родовых сертификатов, а также привлечение дополнительных источников для покрытия разницы между стоимостью санаторно-курортного лечения и объёмом средств, заложенных в сертификате на реабилитационные цели. В действующей структуре родового сертификата формально присутствует талон, предназначенный для оплаты услуг по диспансерному наблюдению и реабилитации, однако фактически эти средства либо не используются, либо расходуются на иные цели. Предлагаемый механизм предполагает выделение из общей суммы сертификата фиксированной доли, направляемой исключительно на оплату санаторно-курортного лечения при наличии медицинских показаний. Размер этой доли должен определяться на основе расчёта средней стоимости курса послеродовой реабилитации в санаторно-курортных организациях региона. В случае, если стоимость курса превышает выделенную долю сертификата, дефицит финансирования предлагается покрывать за счёт средств территориального фонда обязательного медицинского страхования в рамках программы государственных гарантий, а также за счёт регионального бюджета в рамках подпрограммы по охране репродуктивного здоровья женщин. Такой многоканальный источник финансирования обеспечивает, с одной стороны, целевое использование средств родового сертификата, а с другой – не перекладывает полностью финансовую нагрузку на семейный бюджет женщины.

Участниками предлагаемого механизма выступают: женщина в послеродовом периоде (получатель услуги), женская консультация или родильный дом (направляющая сторона), врачебная комиссия (утверждающая показания к санаторно-курортному лечению), санаторно-курортная организация (исполнитель услуги), территориальный орган Фонда социального страхования (оператор средств родовых сертификатов), территориальный фонд обязательного медицинского страхования (софинансирующая сторона), региональный орган управления здравоохранением (регулятор и координатор), а также региональный орган социальной защиты населения (в части контроля за соблюдением прав получателей). Каждый из участников наделяется строго определёнными функциями и ответственностью, что позволяет избежать дублирования полномочий и создать прозрачную систему движения финансовых и информационных потоков. Визуализация механизма санаторно-курортного послеродового лечения представлена на рисунке 2.

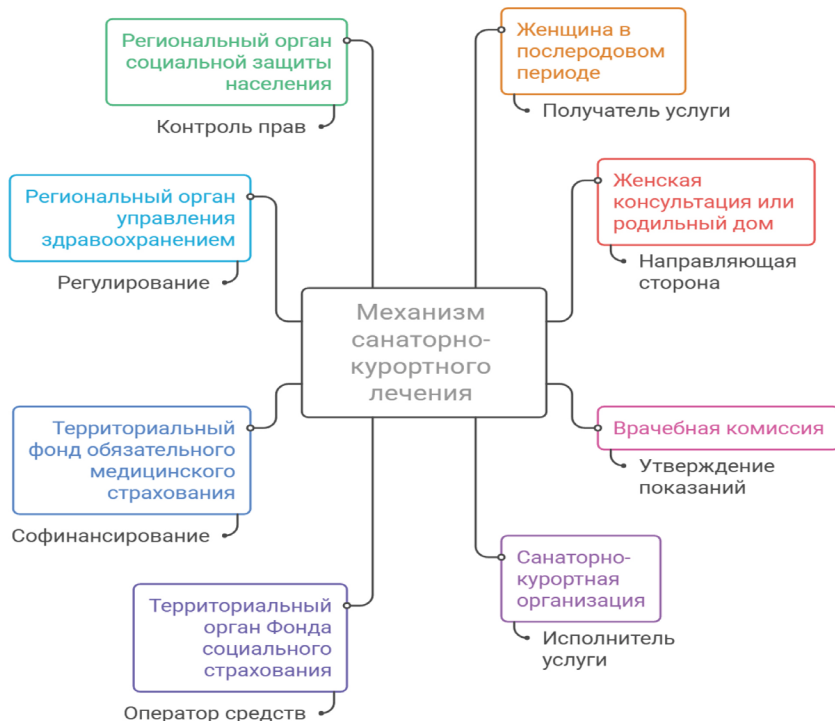


Рис. 2. Механизм санаторно-курортного послеродового лечения [1-5]

Fig. 2. Mechanism of postpartum treatment at a health resort [1-5]

Порядок взаимодействия участников механизма выстраивается следующим образом. На первом этапе женщина после родов (в период до двенадцати месяцев) обращается в женскую консультацию по месту жительства с целью получения направления на санаторно-курортное лечение при наличии медицинских показаний, к которым относятся: осложнённое течение послеродового периода, воспалительные заболевания органов малого таза, нарушения лактации, послеродовая депрессия, а также состояния, угрожающие репродуктивному здоровью в долгосрочной перспективе. Перечень показаний утверждается на уровне регионального органа управления здравоохранением на основе клинических рекомендаций.

На втором этапе врачебная комиссия женской консультации рассматривает обращение, оценивает наличие показаний и противопоказаний, определяет рекомендуемый профиль санаторно-курортной организации, длительность курса (как правило, от четырнадцати до двадцати одного дня) и оформляет направление по установленной форме. Одновременно с направлением формируется заявка в территориальный орган Фонда социального страхования о резервировании средств родового сертификата на оплату санаторно-курортного лечения. При этом женщина сохраняет право выбора санаторно-курортной организации из утверждённого регионального перечня.

На третьем этапе территориальный орган Фонда социального страхования на основании полученной заявки и подтверждённых медицинских показаний перечисляет санаторно-курортной организации авансовый платёж в размере фиксированной доли средств родового сертификата, предназначенной на реабилитацию. Одновременно фонд направляет запрос в территориальный фонд обязательного медицинского страхования о софинансировании в части, превышающей сумму сертификата. Территориальный фонд обязательного медицинского страхования в пределах утверждённых на соответствующий год бюджетных ассигнований перечисляет средства на счёт санаторно-курортной организации.

На четвёртом этапе санаторно-курортная организация принимает женщину на лечение, предоставляет полный комплекс услуг в соответствии с утверждённым стандартом послеродовой реабилитации, включая медикаментозную терапию, физиотерапевтические процедуры, лечебную физкультуру, психологическую поддержку и консультирование по вопросам лактации и контрацепции. По завершении курса санаторно-курортная организация представляет в территориальный орган Фонда социального страхования и в территориальный фонд обязательного медицинского стра-

хования отчёт о проделанной работе, включающий данные о состоянии здоровья пациентки на момент выписки, достигнутых результатах и рекомендации по дальнейшему наблюдению.

На пятом этапе женская консультация осуществляет диспансерное наблюдение за женщиной в течение шести месяцев после окончания санаторно-курортного лечения, фиксируя динамику восстановления репродуктивного здоровья, наступление последующих беременностей, а также случаи осложнений, потребовавших повторной госпитализации. Эти данные используются для оценки эффективности механизма как с медицинской, так и с экономической точки зрения.

Ключевым элементом предлагаемого механизма является система критериев отбора санаторно-курортных организаций, допускаемых к оказанию услуг по послеродовой реабилитации за счёт средств родовых сертификатов. Критерии подразделяются на обязательные (лицензионные) и дополнительные (рейтинговые). К числу обязательных критериев относятся: наличие действующей лицензии на осуществление медицинской деятельности по профилям «акушерство и гинекология», «физиотерапия», «лечебная физкультура», «медицинская психология»; наличие в штате врача-акушера-гинеколога, врача-физиотерапевта, врача-психолога, инструктора-методиста по лечебной физкультуре; наличие материально-технической базы, включающей оборудованные палаты для совместного пребывания матери и ребёнка, физиотерапевтическое оборудование, залы лечебной физкультуры; отсутствие обоснованных жалоб со стороны пациентов и предписаний контролирующих органов за последние два года.

Дополнительные критерии носят рейтинговый характер и позволяют ранжировать санаторно-курортные организации по качеству предоставляемых услуг. К ним относятся: наличие опыта работы по программам послеродовой реабилитации не менее одного года; наличие положительных отзывов от пациенток и направляющих врачей; участие в системе добровольной сертификации медицинских услуг; наличие собственных методик восстановительного лечения; процент пациенток, завершивших полный курс лечения; доля пациенток, у которых после лечения восстановлена репродуктивная функция или наступила последующая беременность в течение двенадцати месяцев. Отбор санаторно-курортных организаций осуществляется на конкурсной основе региональным органом управления здравоохранением при участии территориального фонда обязательного медицинского страхования и Фонда социального страхования. По итогам конкурса формируется региональный перечень санаториев, имеющих право

на получение средств родовых сертификатов для послеродовой реабилитации. Перечень подлежит ежегодному обновлению.

Заключение

Проведённое исследование, направленное на обоснование и разработку механизма использования средств родовых сертификатов для финансирования санаторно-курортной реабилитации женщин после родов, позволяет сделать следующие выводы:

1. Установлено, что действующая система государственного регулирования и поддержки санаторно-курортного комплекса в сфере послеродовой реабилитации характеризуется институциональной неполнотой и фрагментарностью. На федеральном уровне отсутствует специализированный нормативный правовой акт, прямо предусматривающий финансирование санаторно-курортного лечения женщин в послеродовом периоде за счёт средств обязательного социального страхования или родовых сертификатов. Существующая структура родового сертификата ориентирована преимущественно на антенатальный период, процесс родов и раннее наблюдение за новорождённым, тогда как восстановительный этап для матери остаётся вне рамок целевого финансирования. Региональные программы демографического развития и здравоохранения также не содержат системных мер по интеграции санаторно-курортной реабилитации в маршрутизацию пациенток после родов. Выявленные правовые и организационные пробелы создают барьеры для полноценного использования потенциала санаторно-курортного комплекса в целях сохранения репродуктивного здоровья женщин [6-11];

2. В качестве решения выявленных проблем разработан организационно-экономический механизм направления средств родовых сертификатов на оплату санаторно-курортного лечения женщин в послеродовой период. Механизм включает в себя многоканальную модель финансирования, основанную на целевом перераспределении средств родового сертификата с привлечением при необходимости ресурсов территориального фонда ОМС и регионального бюджета. Определён состав участников (женщина, медицинская организация, врачебная комиссия, санаторий, Фонд социального страхования, ТФОМС, региональные органы здравоохранения и социальной защиты), каждый из которых наделён строго определёнными функциями и ответственностью. Разработан пятиэтапный порядок взаимодействия, обеспечивающий прозрачность движения финансовых и информационных потоков от момента выявления медицинских показаний

до постлечебного диспансерного наблюдения. Сформулирована система критериев отбора санаторно-курортных организаций, включающая обязательные (лицензионные) и дополнительные (рейтинговые) требования, что позволяет гарантировать качество предоставляемых услуг и целевое расходование бюджетных средств [12-20];

3. Для практической реализации разработанного механизма требуется внесение изменений в нормативные правовые акты федерального уровня (в части пересмотра структуры родового сертификата и включения послеодовой санаторной реабилитации в программу государственных гарантий), а также принятие региональных программ, утверждающих перечень медицинских показаний, порядок направления и критерии отбора санаторно-курортных организаций. Предложенный механизм обладает свойством масштабируемости и может быть адаптирован для применения в любом субъекте Российской Федерации при условии наличия санаторно-курортной инфраструктуры и заинтересованности региональных властей в улучшении демографических показателей.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 323-ФЗ. *Собрание законодательства Российской Федерации*, 2011, № 48, ст. 6724.
2. Федеральный закон «О государственной социальной помощи» от 17.07.1999 № 178-ФЗ. *Собрание законодательства Российской Федерации*, 1999, № 29, ст. 3699.
3. Постановление Правительства Российской Федерации «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 27.12.2024 № 1940. *Собрание законодательства Российской Федерации*, 2025, № 2, ст. 345.
4. Приказ Минздравсоцразвития Российской Федерации «О родовом сертификате» от 28.11.2005 № 701. *Российская газета*, 2005, 28 декабря, № 291.
5. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации «Об утверждении Порядка оплаты услуг медицинским организациям по родовым сертификатам» от 16.07.2014 № 370н. *Российская газета*, 2014, 15 октября, № 237.
6. Нагоева, Т. А. (2021). Социально-экономические факторы развития системы управления санаторно-курортного комплекса. *Естественно-гуманитарные исследования*, 37(5), 218–224. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-537-218-224>. EDN: <https://elibrary.ru/UUOCDD>
7. Нагоева, Т. А. (2021). Трансформация механизма государственного регулирования и управления социально-экономическим развитием санаторно-курортного ком-

- плекса региона. В *Избранные вопросы науки XXI века: Сборник научных статей* (Т. Ч. VII, с. 65–70). Издательство «Перо». EDN: <https://elibrary.ru/JZQGTO>
8. Оборин, М. С. (2024). Актуальные тренды развития предпринимательства в туристско-рекреационной сфере. В *Современная торговля: теория, практика, инновации: Сборник статей XI Всероссийской, с международным участием научно-практической конференции, посвящённой 60-летию учебного заведения* (с. 299–304). Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. EDN: <https://elibrary.ru/NVAXFS>
 9. Оборин, М. С. (2025). Взаимосвязи систем государственного и корпоративного управления в условиях глобальной технологической трансформации. *Экономика. Налоги. Право*, 18(1), 104–113. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2025-18-1-104-113>. EDN: <https://elibrary.ru/HIXXLM>
 10. Оборин, М. С. (2025). Кластерно-сетевое взаимодействие как инструмент организации функционирования рынка лечебно-оздоровительного туризма в региональной экономике. *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*, 20(1), 88–100. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2025-1-88-100>. EDN: <https://elibrary.ru/GHPDPM>
 11. Оборин, М. С. (2024). Лечебно-оздоровительный туризм как фактор адаптации экономики курортных территорий. В *Фестиваль науки Сочинского государственного университета: Материалы Международной научно-практической конференции* (с. 160–163). Сочинский государственный университет. EDN: <https://elibrary.ru/VARWFJ>
 12. Оборин, М. С., & Пономарев, А. А. (2024). Моделирование многоотраслевой системы управления государственными закупками на основе развития бизнес-процессов. ОТ и ДО. EDN: <https://elibrary.ru/CJYMLX>
 13. Оборин, М. С., Нагоева, Т. А., & Кожушки, И. В. (2020). Особенности формирования институциональной среды санаторно-курортного комплекса региона. *Вестник Самарского государственного экономического университета*, (185), 26–37. EDN: <https://elibrary.ru/PPTKLB>
 14. Оборин, М. С., & Клейн, Д. А. (2024). Развитие инструментов государственного управления в условиях применения программно-целевого подхода. *Вестник экономики, права и социологии*, (2), 44–48. EDN: <https://elibrary.ru/COBZAZ>
 15. Оборин, М. С., & Орлов, С. П. (2024). Трансформация приоритетов государственного регулирования сферы туризма и рекреации в Российской Федерации. *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*, 10(2), 16–35. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-2>. EDN: <https://elibrary.ru/WGWJPV>
 16. Оборин, М. С. (2023). *Экономические основы функционирования предприятий курортно-рекреационных услуг*. Издательство «От и До». ISBN: 978-5-4367-0272-8. EDN: <https://elibrary.ru/ZSUOFP>

17. Омелина, А. М., & Шкобин, Л. С. (2022). Социальный сертификат как форма получения государственных услуг в социальной сфере. *Вектор экономики*, (6). EDN: <https://elibrary.ru/OQSPLH>
18. Орлов, С. П. (2024). Программно-целевой подход в государственном регулировании развития сферы туризма и рекреации на современном этапе. В *Россия молодая: Сборник материалов XVI Всероссийской научно-практической конференции молодых учёных с международным участием* (с. 84314.1–84314.5). Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева. EDN: <https://elibrary.ru/EHZRNU>
19. Титкова, Н. Д., & Губкин, С. В. (2024). Методы оценки оздоравливающих факторов санаторно-курортной сферы. *Журнал Гродненского государственного медицинского университета*, 22(2), 167–172. <https://doi.org/10.25298/2221-8785-2024-22-2-167-172>. EDN: <https://elibrary.ru/CKHTRP>
20. Титкова, Н. Д., & Губкин, С. В. (2023). Природный лечебный потенциал санаторно-курортной местности как фактор санаторно-курортного лечения и оздоровления. *Новости медико-биологических наук*, 23(4), 88–93. EDN: <https://elibrary.ru/FJSTQA>

References

1. Federal Law “On the Fundamentals of Protecting the Health of Citizens in the Russian Federation” (2011, No. 323-FZ). *Collection of Legislation of the Russian Federation*, 2011, No. 48, Art. 6724.
2. Federal Law “On State Social Assistance” (1999, No. 178-FZ). *Collection of Legislation of the Russian Federation*, 1999, No. 29, Art. 3699.
3. Resolution of the Government of the Russian Federation “On the Program of State Guarantees of Free Medical Care for Citizens for 2025 and the Planning Period of 2026 and 2027” (2024, No. 1940). *Collection of Legislation of the Russian Federation*, 2025, No. 2, Art. 345.
4. Order of the Ministry of Health and Social Development of the Russian Federation “On the Maternity Certificate” (2005, No. 701). *Rossiyskaya Gazeta*, 2005, December 28, No. 291.
5. Order of the Ministry of Health of the Russian Federation “On Approval of the Procedure for Payment for Services to Medical Organizations under Maternity Certificates” (2014, No. 370n). *Rossiyskaya Gazeta*, 2014, October 15, No. 237.
6. Nagoeva, T. A. (2021). Socio-economic factors in the development of the management system of the sanatorium-resort complex. *Natural and Humanitarian Research*, 37(5), 218–224. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-537-218-224>. EDN: <https://elibrary.ru/UUOCDD>

7. Nagoeva, T. A. (2021). Transformation of the mechanism of state regulation and management of the socio-economic development of the region's sanatorium-resort complex. In *Selected Issues of Science in the 21st Century: Collection of Scientific Articles* (Vol. Pt. VII, pp. 65–70). Pero Publishing House. EDN: <https://elibrary.ru/JZQGTO>
8. Oborin, M. S. (2024). Current trends in the development of entrepreneurship in the tourism and recreation sector. In *Modern Trade: Theory, Practice, Innovation: Proceedings of the 11th All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Dedicated to the 60th Anniversary of the Educational Institution* (pp. 299–304). Plekhanov Russian University of Economics. EDN: <https://elibrary.ru/NVAXFS>
9. Oborin, M. S. (2025). Interrelations of public and corporate governance systems in the context of global technological transformation. *Economics. Taxes. Law*, 18(1), 104–113. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2025-18-1-104-113>. EDN: <https://elibrary.ru/HIXXLM>
10. Oborin, M. S. (2025). Cluster-network interaction as a tool for organizing the functioning of the health and wellness tourism market in the regional economy. *Bulletin of Perm University. Series: Economics*, 20(1), 88–100. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2025-1-88-100>. EDN: <https://elibrary.ru/GHPDPM>
11. Oborin, M. S. (2024). Health and wellness tourism as a factor in the adaptation of the economy of resort areas. In *Science Festival of Sochi State University: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 160–163). Sochi State University. EDN: <https://elibrary.ru/VARWFI>
12. Oborin, M. S., & Ponomarev, A. A. (2024). *Modeling a multi-sectoral public procurement management system based on business process development*. OT i DO. EDN: <https://elibrary.ru/CJYMLX>
13. Oborin, M. S., Nagoeva, T. A., & Kozhushki, I. V. (2020). Features of the formation of the institutional environment of the region's sanatorium-resort complex. *Bulletin of Samara State University of Economics*, (185), 26–37. EDN: <https://elibrary.ru/PPTKLB>
14. Oborin, M. S., & Klein, D. A. (2024). Development of public administration tools under the program-target approach. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, (2), 44–48. EDN: <https://elibrary.ru/COBZAZ>
15. Oborin, M. S., & Orlov, S. P. (2024). Transformation of priorities in state regulation of the tourism and recreation sector in the Russian Federation. *Research Result. Business and Service Technologies*, 10(2), 16–35. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-2>. EDN: <https://elibrary.ru/WGWJPV>
16. Oborin, M. S. (2023). *Economic foundations of the functioning of health and recreation service enterprises*. Ot i Do Publishing House. ISBN: 978-5-4367-0272-8. EDN: <https://elibrary.ru/ZSUOFP>

17. Omelina, A. M., & Shkobin, L. S. (2022). Social certificate as a form of receiving state services in the social sector. *Vector of Economics*, (6). EDN: <https://elibrary.ru/OQSPLH>
18. Orlov, S. P. (2024). Program-target approach in state regulation of the development of the tourism and recreation sector at the present stage. In *Russia Young: Proceedings of the 16th All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists with International Participation* (pp. 84314.1–84314.5). Gorbachev Kuzbass State Technical University. EDN: <https://elibrary.ru/EHZRNU>
19. Titkova, N. D., & Gubkin, S. V. (2024). Methods for assessing the health-improving factors of the sanatorium-resort sector. *Journal of Grodno State Medical University*, 22(2), 167–172. <https://doi.org/10.25298/2221-8785-2024-22-2-167-172>. EDN: <https://elibrary.ru/CKHTRP>
20. Titkova, N. D., & Gubkin, S. V. (2023). Natural therapeutic potential of a sanatorium-resort area as a factor in sanatorium treatment and health improvement. *News of Biomedical Sciences*, 23(4), 88–93. EDN: <https://elibrary.ru/FJSTQA>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Ерёмин Георгий Константинович, аспирант кафедры экономики института экономики и управления

*Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова
пр. Ленина, 38, г. Магнитогорск, Челябинская обл., 455000, Российская Фе-
дерация*

georg.ereomin@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Georgiy K. Eryomin, Postgraduate Student of the Department of Economics at the Institute of Economics and Management

*Magnitogorsk State Technical University
38, Lenin Ave., Magnitogorsk, Chelyabinsk Region, 455000, Russian Federation
georg.ereomin@yandex.ru*

SPIN-code: 3538-0127

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3090-9851>

Поступила 05.05.2025

После рецензирования 01.06.2025

Принята 03.06.2025

Received 05.05.2025

Revised 01.06.2025

Accepted 03.06.2025

Региональная экономика и пространственное развитие / Regional economics and spatial development

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-330](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-330)

EDN: [OYVMKI](https://www.edn.ru/0YVMKI)

УДК 332.1, 336.1



Бюджет для граждан как пространство для диалога между государством и населением

П.С. Трифонова, В.Е. Упоров

*Институт экономики Уральского отделения РАН, Екатеринбург,
Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. В последние годы значение открытости бюджета растет, поскольку повышается внимание к прозрачности использования бюджетных обязательств. Поэтому данное исследование посвящено вопросам практического участия населения в формировании открытого бюджета для граждан через возможности нового медиапространства в целях укрепления взаимосвязи органов государственной власти и населения.

Цель – разработка алгоритма преобразования данных об исполнении бюджета города в простые и наглядные информационные карточки для медиапространства.

Материалы и методы. В статье использовались общепринятые методы научного исследования, в частности, анализ, синтез и сопоставление, а также графический подход. В качестве основы визуального представления данных взято Решение Екатеринбургской городской Думы от 22.04.2025 № 24 «Об утверждении отчета об исполнении бюджета муниципального образования «город Екатеринбург» за 2024 год».

Результаты. Рассмотрен Конкурс проектов по представлению бюджета для граждан (Конкурс «Бюджет для граждан») на примере девяти муниципальных образований и двух городов федерального значения. Была изучена конкурсная документация и проекты-победители выбранных городов. Сделан вывод о необходимости дальнейшего совершенствования конкурса через создание более прозрачного механизма оценки конкурсных работ.

В работе выделены новые возможности, которые открываются муниципалитетам посредством применения современных средств массовой информации, таких как социальные сети и мессенджеры. Помимо этого, были выделены серьезные вызовы, с которыми могут столкнуться органы власти при стремительном развитии современного медиапространства.

Предложен алгоритм преобразования данных об исполнении бюджета города в простые и наглядные информационные карточки для социальных сетей и мессенджеров.

По мнению авторов, внедрение новых технологических возможностей расширяет поле деятельности для взаимодействия органов власти и населения. Но, вместе с положительными моментами бурного развития медиапространства, всегда есть риски непонимания, а также новые вызовы для деятельности муниципалитета. Муниципалитетам необходимо придерживаться здорового баланса между открывающимися возможностями применения социальных сетей и мессенджеров и вызовами такой деятельности.

Ключевые слова: бюджет для граждан; органы государственной власти; население; цифровая трансформация государственного управления; эффективность управления; визуализация бюджетных данных; социальные сети; мессенджеры

Для цитирования. Трифонова, П. С., & Упоров, В. Е. (2026). Бюджет для граждан как пространство для диалога между государством и населением. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 25–49. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-330>

The budget for citizens as a space for dialogue between the state and the population

P.S. Trifonova, V.E. Uporov

*Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
Yekaterinburg, Russian Federation*

Abstract

Background. In recent years, the importance of budget transparency has been growing, as there has been an increased focus on the transparency of budget expenditures. Therefore, this study focuses on the practical participation of the public in the creation of an open budget for citizens through the use of new media platforms, in order to strengthen the relationship between government authorities and the public.

The **purpose** is to develop an algorithm for converting data on the city's budget performance into simple and visual information cards for the media space.

Materials and methods. The article uses conventional scientific research methods, including analysis, synthesis, and comparison, as well as a graphical approach. The Decision of the Yekaterinburg City Duma dated 22.04.2025 No. 24 "On Approval of the Report on the Execution of the Budget of the Municipal Formation "City of Yekaterinburg" for 2024" was taken as the basis for the visual presentation of data.

Results. The Competition for Projects on Presenting the Budget to Citizens (the "Budget for Citizens" Competition) was examined using the example of nine municipalities and two cities of federal significance. The competition documentation and the

winning projects of the selected cities were studied. It was concluded that the competition needs to be further improved by creating a more transparent evaluation mechanism.

The paper highlights the new opportunities that municipalities have access to through the use of modern media, such as social networks and messaging apps. In addition, the authors highlighted the serious challenges that government agencies may face in the rapidly developing modern media space.

They proposed an algorithm for converting data on the city's budget execution into simple and visual information cards for social networks and messaging apps.

According to the authors, the introduction of new technological capabilities expands the field of activity for interaction between government bodies and the population. However, along with the positive aspects of this rapid development of the media space, there are always risks of misunderstanding and new challenges for the municipality's activities. Municipalities need to strike a balance between the opportunities presented by social media and messaging platforms and the challenges they pose.

Keywords: budget for citizens; public authorities; population; digital transformation of public administration; management efficiency; visualization of budget data; social networks; messengers

For citation. Trifonova, P. S., & Uporov, V. E. (2026). The budget for citizens as a space for dialogue between the state and the population. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 25–49. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-330>

Введение

Особую актуальность в условиях развития информационного общества и цифровой экономики приобретают вопросы прозрачности деятельности органов публичной власти. В этой связи открытость бюджетов становится не просто важным, но и необходимым инструментом повышения эффективности управления общественными финансами.

Механизм взаимодействия государства и общества через медиaproстранство позволяет создать более качественную и стабильную основу финансового планирования территорий, а также организовать более успешный диалог между органами государственной власти и населением.

В современном обществе растет роль информационно-телекоммуникационной сети Интернет, что оказывает влияние на национальные цели развития стран. Так в 2024 году в России был принят «Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [24]. В рамках данного документа реализуется национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [13], который призван способствовать развитию информационных систем инфраструктуры электронного Правительства (обратная связь, витрины данных и т.д.).

Поскольку в настоящее время повышается внимание к эффективности расходования бюджетных средств, а также целевого использования ресурсов, растет значимость открытости бюджетов. Не секрет, что открытость бюджетов должна основываться на принципах прозрачности, подотчетности и участия общества в принятии управленческих решений. Такой подход предполагает свободный доступ граждан к информации о формировании, распределении и использовании бюджетных средств.

Когда данные доступны и легки в восприятии, населению проще понимать приоритеты государственной политики, оценивать эффективность расходования средств и участвовать в обсуждении социально значимых вопросов и проектов.

Таким образом, через укрепление доверия граждан к деятельности госорганов и развитие механизмов общественного контроля, практика бюджетной открытости способствует снижению коррупционных рисков, повышению качества государственного управления и формированию культуры открытого диалога между государственными органами и населением.

Вместе с этим, современные цифровые технологии, в частности социальные сети и мессенджеры, существенно расширяют возможности распространения информации о бюджетных процессах и лучших практиках их реализации, благодаря своей доступности, интерактивности и широкому охвату аудитории.

Важным отличием от традиционных источников распространения и получения информации, социальные платформы позволяют представлять сложные финансовые данные в упрощенной и наглядной форме, используя при этом инфографику, видеоматериалы и пояснительный медиатекст. Кроме того, социальные сети и мессенджеры обеспечивают двустороннюю коммуникацию, позволяя населению задавать вопросы, высказывать мнение и участвовать в обсуждении бюджетных инициатив в онлайн формате.

Обзор литературы

Развитие и распространение новых способов связи и взаимодействия между людьми, в том числе, с использованием информационно-коммуникационных технологий послужили толчком к поиску новых форм коммуникации между населением и органами публичной власти не только в нашей стране, но и за ее пределами. В зарубежной литературе также встречаются исследования, посвященные поиску новых форм сотрудничества государственных органов власти с населением и вовлечение их в жизнь муниципалитета. В современных реалиях органы публичной власти сталкиваются

с различными проблемами в взаимодействии с гражданами [33]. Согласно исследованию коллег из США, последние десятилетия люди перестали верить в то, что власти представляют их интересы, и скептически относятся к эффективности и справедливости действий политиков [39].

В своих исследованиях ряд ученых подчеркивают важность роли граждан при разработке стратегий стабильного финансового развития муниципалитета. Подобные стратегии должны учитывать интересы сообщества при принятии управленческих решений. Этот положительный эффект был изучен в рамках исследований Байокки, Пациас и др. [29; 37]. Вовлечение граждан рассматривается как способ избежать недопонимания, а также оправдать ожидания населения [31]. Население рассматривается как соучастники и играет ключевую роль в принятии решений [36; 40], это означает, что их желания учитываются и воплощаются в долгосрочных стратегиях развития [33]. Поэтому возникла необходимость в обновлении институциональной структуры с учетом потребности в создании новых возможностей, позволяющих государственным органам власти вовлекать граждан в свою текущую деятельность, делая их частью процесса обсуждения и принятия решений [32]. В том числе становится важно не только вовлечь граждан, но объяснить на доступном языке основные процессы в принятии решений. И одной из наиболее чувствительных и важных тем для граждан неизменно остается бюджетный процесс.

В работе А. Серрильо рассматривается вклад информационно-коммуникационных технологий в повышение прозрачности государственного управления. По его мнению, новые подходы в распространении информации могут повысить прозрачность государственного управления, однако требуют дополнительного регулирования [30]. В своей работе С. Шнелл, Джихо Ким, Г. Мунно и Т. Набатчи выделили пять типов прозрачности, и изучили их связь с различными представлениями о «хорошем» правительстве и других общественных ценностях. Авторы приходят к выводу, что прозрачность деятельности государства высоко оценивается населением [38].

Новые информационно-коммуникационные технологии обеспечивают большую прозрачность и эффективность обмена информацией между населением и органами власти, которые отвечают за управление государственными проектами и бюджетными ресурсами [35].

Джонсон и др. в своем исследовании проанализировали перекрестный опрос 294 старших госслужащих в США в контексте взаимодействия с населением и получения обратной связи для решения практических задач управления. По итогам проведенного исследования ученые делают вывод,

что для госслужащих, занимающихся финансовыми и бюджетными вопросами эффективными способами связи, являются: общение на форумах и в социальных сетях, встречи с местными сообществами, а также диалог с объединениями собственников жилья (ТСЖ, СНТ и т.д.) [34]. Переноса зарубежный опыт в российскую практику, организация встреч с собственниками жилья потребует больших финансовых, трудовых и временных вложений, в то же время организация встреч с активными группами граждан сильно сужает выборку респондентов. Поэтому для органов местного самоуправления, для которых диалог с гражданами наиболее важен целесообразно использовать форумы, социальные сети и мессенджеры.

В отечественной литературе также освящена тема участия граждан в принятии управленческих решений, в том числе и в бюджетном процессе, а именно: инициативное бюджетирование [4; 5]; участия граждан в инициативных проектах развития территорий [21]; открытый бюджет [11; 12]; бюджет для граждан [26; 25].

Большая часть работ по данной теме затрагивают вопросы, связанные с тем насколько данные открыты, сравнивают их открытость между странами и динамику изменений [26], но единицы работ затрагивают тему возможности участия самих граждан в формировании открытого бюджета. В работе по анализу «Бюджета для граждан» крупных городов, Сергиенко Н.С. приходит к выводу, что сопровождение муниципальных программ соответствующей информацией в бюджете для граждан повышает доверие населения к действиям органов местного самоуправления и показывает необходимость участия в определении и выборе мероприятий при распределении бюджетных средств [20].

Помимо этого, в научной среде появляются исследования посвященные новым формам взаимодействия между людьми при помощи информационно-коммуникационных технологий, в частности растет популяризация социальных сетей и мессенджеров в качестве нового медиапространства для взаимосвязи населения и органов государственной власти.

На текущий момент данная тематика недостаточно проработана, но существующие исследования показывают, что молодое поколение использует социальные сети для получения различных новостей, в том числе связанных с городским и региональным управлением, намного чаще. По мнению Василенко Л.А., Зотова В.В., Захаровой С.А. социальные сети, способствуют, в первую очередь, привлечению внимания к общественно значимой проблеме, реже – объединению социально-активных граждан и обмену позитивным и негативным опытом взаимодействия с органами власти [2].

В своем исследовании Шарапов А.М. выделяет преимущества социальных сетей, как прямого канала связи между органами управления и жителями муниципалитета. Но при этом высказывает опасения в связи с быстро растущей популяризацией такого медиапространства [28]. Кроме того, данные исследования выявляют проблему эффективности взаимодействия между пользователями и органами государственной власти, а также неудовлетворенность текущими подходами к ведению диалога с населением [14; 10].

Таким образом, данное исследование посвящено вопросам практического участия граждан в формировании открытого бюджета для граждан через новое медиапространства для взаимосвязи населения и органов государственной власти.

Методика проведения исследования

Теоретическая база опиралась на научные работы отечественных и зарубежных авторов, чьи труды посвящены исследуемой теме.

Эмпирическую базу исследования составили открытые материалы, размещенные на официальных страницах конкурса проектов по представлению городского бюджета гражданам. За основу для визуального представления данных взят документ – Решение Екатеринбургской городской Думы от 22.04.2025 № 24 «Об утверждении отчета об исполнении бюджета муниципального образования «город Екатеринбург» за 2024 год».

В ходе работы применялись общепринятые методы научного исследования, в частности, анализ, синтез и сопоставление. Для организации и наглядного представления результатов исследования был использован графический подход.

Результаты исследования

На наш взгляд, новые способы взаимодействия между людьми при помощи информационно-коммуникационных технологий, имеют важное значение, в том числе и для деятельности органов публичной власти. Открытость и прозрачность бюджетной деятельности муниципалитета является не просто установленным правилом, а практической необходимостью для эффективного управления городом. Прозрачный бюджет выступает инструментом, который укрепляет доверие жителей, повышает ответственность власти и делает расходование средств более осмысленным и результативным. Однако, современные средства массовой информации, такие как социальные сети, мессенджеры, развиваются настолько стремительно, что это закономерно приводит как к новым возможностям для муниципалитета,

так и серьезным вызовам. В таблице 1 выделены и структурированы по степени значимости возможности, которые открываются муниципалитету, решившему повысить свою активность в медиапространстве.

Таблица 1.

Возможности социальных сетей и мессенджеров для муниципалитета**Table 1. The Potential of Social Media and Messaging Apps for Municipalities**

Проблема	Возможности	Результат
Конструктивный диалог власти и населения	Инструмент прямого общения с гражданами	Эффективное обсуждение бюджетных вопросов и быстрая обратная связь
Вовлечение населения в процесс принятия управленческих решений	Размещение инфографики и/или коротких видеоматериалов	Четкая визуализация данных и расширение диапазона заинтересованных лиц, а также повышение доступности бюджетных процессов в понятной форме
Повышение прозрачности деятельности органов государственной власти	Публикация информации о тендерах, аукционах и других важных составляющих текущей деятельности муниципалитета	Усиление прозрачности информации, которое приведет к росту доверия граждан к власти
Доступ государственной информации в понятной форме	Публикация коротких и емких отчетов, информационных карточек о расходах и доходах, а также других важных составляющих бюджета	Легкость получения важной информации о том, как используются государственные средства в настоящий момент
Учет мнений разных групп населения	Платформа для обсуждения гражданских инициатив, а также проведения социальных опросов	Создаст дополнительную возможность для населения высказать свои идеи. Анонимные опросы и голосования позволят муниципалитетам узнать точку зрения своих жителей в более доступной форме
Распространение лучших муниципальных практик	Распространения информации об успешных примерах реализации не только бюджетных программ, но и других практиках	Тиражирование знаний о реальных примерах может вдохновить население на участие в дальнейших инициативах муниципалитета
Обучение	Источник для обучения населения, в том числе повышения их финансовой грамотности	Освоение новых знаний в различных сферах

Источник: Составлено авторами

Source: Compiled by the authors

Таким образом, основные возможности для расширения деятельности органов власти муниципалитета посредством использования социальных сетей и мессенджеров сосредоточены в повышении заинтересованности и вовлеченности населения в управленческие процессы. В том числе, это становится возможным благодаря тому, что появляются новые инструменты позволяющие донести сложную государственную информацию в доступной и понятной форме.

В этой связи на муниципалитет ложиться дополнительная нагрузка. К возможным вызовам можно отнести ряд существенных изменений, которые складываются в рамках развития современного медиапространства, а именно:

- информационная перегрузка,
- ускорение распространения новостей,
- сокращение глубины восприятия,
- рост роли визуальной подачи и др.

Подобного рода ограничения создают у пользователей существенные барьеры для восприятия информации. Им сложнее отделить важную информацию от «визуального шума», а время на проверку и анализ фактов значительно сокращается.

Это также отражается и на глубине восприятия. На смену длинным аналитическим текстам приходят короткие заметки, горизонтальные видео, понятная инфографика и карточки в легком для восприятия формате.

Жители ожидают от органов власти быстрых ответов и актуальных данных. Муниципалитету приходится постоянно адаптироваться и соответствовать привычкам потребления информации у разных групп населения (молодёжи, активных граждан, людей старшего возраста), внедрять новые технологические возможности (визуализация и распространение информации), переходить на более краткие форматы подачи материала, которые легче внедрить в цифровой среде.

Говоря о практической стороне расширения деятельности муниципалитета в цифровой среде важно отметить, что внедрения инструмента общения с населением через социальные сети и мессенджеры является высоко масштабируемым и не всегда требует наличия в штате действующего SMM-специалиста. Вести прозрачный и открытый диалог с населением в цифровой среде можно собственными силами штатных сотрудников. Однако необходимо понимать, уровень подготовки и соответствующие компетенции, а также наличия желания и возможности для осуществления такого рода деятельности. Безусловно, у крупных городов, таких как Екатеринбург, Казань, Новосибирск и др, есть больше ресурсов для развития в этой

сфере, но малые и средние муниципальные образования также могут использовать социальные сети и мессенджеры в своей работе.

Также отметим, что техническое сопровождение внедрения такой деятельности зачастую требует минимальных ресурсных затрат. Реализация базового и стабильного потока новостей в медиасреде не предполагает использование специализированного программного обеспечения, а базируется на общедоступных и бесплатных программных решениях.

На наш взгляд, важным нефинансовым ресурсом, который бы поддерживал развитие в этой сфере, являются в первую очередь, желание самого руководства муниципалитета участвовать в информационной гонке и внедрять в свою деятельность новые формы взаимодействия с населением.

Отметим, что, начиная 2012 года Российская Федерация начала изыскивать и активно внедрять новые формы взаимодействия государства и общества [23]. Это в свою очередь стало толчком для развития различных форм участия граждан в управлении государством, обеспечения открытости и подотчетности бюджетных сведений. Одним из наиболее ярких проектов в данной области является «Бюджет для граждан». Для реализации этого проекта проводится «Всероссийский конкурс проектов по представлению бюджета для граждан», в том числе с поддержкой Министерства финансов Российской Федерации [3].

Цель конкурса проектов по представлению городского бюджета для граждан заключается в повышении прозрачности бюджетных процессов, вовлечении населения в обсуждение приоритетов расходов и обучения граждан финансовой грамотности на примере городской экономики. Таким образом, Конкурс становится своего рода площадкой для разработки креативных, понятных и доступных форматов коммуникации между муниципальными властями и населением.

Для дальнейшего анализа рассмотрим конкурс «Бюджет для граждан» проводимый в муниципальных образованиях, а также приведем успешный опыт двух городов федерального значения. Выбранные города представляют собой широкий географический охват: Центр (Москва, Подмосковье (Щелково), Северо-Запад (Санкт-Петербург), Урал (Екатеринбург и Свердловская область), Сибирь (Омск), Поволжье (Нижегородская область). С другой стороны, данная выборка также представляет различные типы поселений: города-мегаполисы (Москва, Санкт-Петербург), крупные областные центры (Екатеринбург, Омск), города-спутники (Верхняя Пышма, Первоуральск, Щёлково), малые города (Алапаевск) и муниципальные округа (Гаринский, Городецкий, Вачский).

Были проанализированы ключевые моменты Конкурса, а именно год запуска, как изменялись условия участия и количество номинаций, а также в какой год была введена номинация, связанная с распространением бюджетных карточек посредством социальных сетей и мессенджеров. Помимо этого, изучена активность участия в последнем проводимом конкурсе, в котором доступна информация о регламенте и итогах (таблица 2).

Таблица 2.

Анализ конкурса «Бюджет для граждан», за 2015-2025 гг.**Table 2. Analysis of the "Citizens' Budget" competition, 2015-2025.**

Город	Год начала конкурса	Номинации			Кол-во заявок	Кол-во победителей	Конкурсная документация	
		Кол-во	Замены	Появление номинации, связанной с соц. сетями			Постановление (положение)	Протокол заседания
Москва	2017	11	да	2019	203	13	да	да
Санкт-Петербург	2017	11	да	2024	51	11	да	да
Екатеринбург	2016	12	да	2023	52	7	да	нет
Омск	2017	4	да	2023	н/д	14	да	нет
Верхняя Пышма	2025	8	нет	2025	32	2	да	нет
Первоуральск	2015	10	да	2023	н/д	н/д	да	нет
Щёлково	2022	6	да	2024	32	18	да	да
г. Алапаевск	2025	8	нет	2025	н/д	н/д	да	нет
Гаринский муниципальный округ	2023	10	да	2023	н/д	н/д	да	нет
Городецкий муниципальный округ	2022	5	да	Нет с 2023 г.	48	16	да	нет
Вачский муниципальный округ	2023	5	н/д	Нет	3	3	да	нет

Примечание:

- данные по Вачскому муниципальному округу за 2023 г., нет данных по конкурсу в другие года;
- Составлено авторами по: [7; 1; 16; 8; 6; 17; 9; 18; 27; 15; 21].

Note:

- Data for the Vachsky Municipal District for 2023; no data is available for the competition in other years;
- Compiled by the authors based on: [7; 1; 16; 8; 6; 17; 9; 18; 27; 15; 21].

Из рассматриваемого перечня городов самый первый конкурс проходил в муниципальном округе Первоуральск. Стартовал конкурс в конце

2015 г. с восемью номинациями, и на текущий момент этот перечень расширился до десяти номинаций с разделением для физических (6) и для юридических лиц (4), но найти информацию на сайте администрации по конкурсу довольно сложно.

С 2016 г. конкурс проводится в городе Екатеринбурге, а с 2017 г. в Москве, Санкт-Петербурге и Омске. У данной группы городов следует выделить качественно проработанный раздел с конкурсной документацией, в котором можно найти соответствующую информацию о конкурсе за каждый год, победителей и архив работ за большую часть лет.

Стоит отметить, что большинство городов разделило участников на три основные группы: юридические лица, физические лица до 14/15 лет и физические лица от 14/15 лет. Такое разделение позволило выделить условно «детские работы» от работ учеников старших классов и/или студентов, а также профессиональных работников, что в свою очередь улучшило качество оценки работ. На наш взгляд, для дальнейшего совершенствования конкурса ключевым становится создание прозрачного механизма оценки работ, который должен найти отражение в опубликованном протоколе комиссии конкурса.

Также при анализе было выявлено, что города, запустившие конкурс после 2022 года нацелены не только на поддержание диалога с населением в сфере представления материалов по бюджету, но и на выявление лучших работ. Лучшие работы выдвигаются на региональный этап всероссийского конкурса проектов по представлению бюджета для граждан, который организует Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации в рамках совместной работы с Министерством финансов Российской Федерации. При анализе выборки было выявлено, что примерно с 2023 года в качестве номинации добавлялась еще одна – «Информационные карточки для социальных сетей и мессенджеров».

Как и любой конкурс, Конкурс проектов по представлению городского бюджета для граждан меняется и подстраивается под новые потребности общества. Ярким примером этого является появление номинации «Информационные карточки по бюджету для социальных сетей и мессенджеров». Емкие и информативные карточки позволяют эффективно донести ключевые позиции бюджетного процесса, например, расходование бюджетных средств, финансирование и реализация программ. Немаловажным вопросом остается адаптация сложных бюджетных данных под формат мобильного потребления. Карточки по бюджету для социальных сетей и мессенджеров сокращают объем текста, при этом усиливают визуализацию и повышают конверсию в ознакомление с предлагаемой темой.

Таким образом, номинация «Информационные карточки по бюджету для социальных сетей и мессенджеров» предполагает простое визуальное представление данных о бюджете, бюджетной системе и ее принципах, особенностях бюджетного процесса, лаконично сгруппированных по смыслу для более легкого визуального восприятия информации в социальных сетях и мессенджерах [16].

На примере выбранной номинации Конкурса проектов по представлению городского бюджета гражданам, реализуемом в муниципальном образовании «город Екатеринбург» покажем алгоритм преобразования данных об исполнении бюджета города в простые и наглядные информационные карточки.

Как отмечалось ранее (табл. 2), в МО город Екатеринбург Конкурс проводится с 2016 года. За все существование Конкурса наибольшее количество заявок было получено в 2020 году – 63 проекта. Однако к 2023 году число заявок стремительно сократилось. Общее падение за три года составило 54% (29 проектов). В 2025 году число участников вновь выросло – 52 проекта.

Номинация «Информационные карточки по бюджету для социальных сетей и мессенджеров» введена в 2023 году и всего за два года завоевала статус одной из самых популярных. В 2025 году в рамках этой номинации конкурсной комиссией было рассмотрено и оценено 16 проектов или 31% от общего числа заявок. Это один из самых высоких показателей, который свидетельствует о динамичном развитии и востребованности этой номинации среди участников.

Таким образом, цель алгоритма – превратить сложную тему государственного бюджета в понятную, полезную и вовлекающую информацию для обычного человека, а также соответствующую привычкам потребления информации у разных аудиторий (молодёжи, активных граждан, людей старшего возраста).

На первом шаге определяется цель, вид и формат будущего публичного продукта. Как правило, основной целью такого формата служит привлечение внимания, вовлечение аудитории, продвижение бренда или продукта. Вид медиапродукта зависит от заданной цели, но чаще всего выделяют информационный, развлекательный, продающий, вовлекающий и образовательный. Формат публичного продукта может быть разноплановый от текста, изображения, видео, карусели, опроса до комбинации всех перечисленных.

Далее определяется так называемый «цепляющий заголовок». Основная задача заголовка остановить быстрый просмотр новостной ленты. По-

этому заголовок должен вызывать любопытство. Например, «Куда были направлены деньги города?», «Бюджет-2025: из чего на самом деле складываются доходы города?», «Бюджет-2025: на что город тратит деньги?».

На следующем шаге выполняется простая, яркая и понятная визуализация. В современном обществе потребители медиапродукта не станут читать сплошной и громоздкий текст. Визуальное сопровождение текста – картинка или видео, должны сразу объясняет суть, а также работать в паре с заголовком. Пример информационных карточек по бюджету для социальных сетей и мессенджеров для города Екатеринбурга приведен на рисунках 1 и 2 [19].

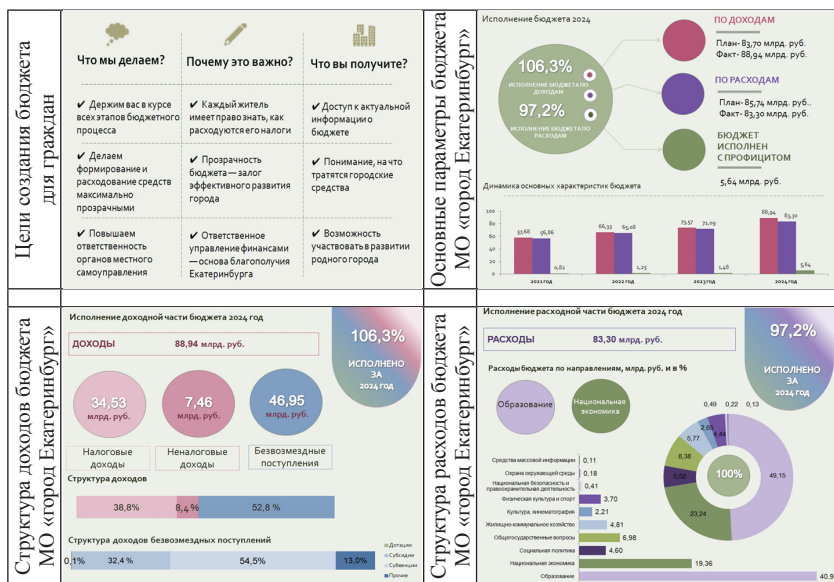


Рис. 1. Пример информационных карточек по бюджету для социальных сетей и мессенджеров для города Екатеринбурга [19]

Fig. 1. Example of budget information cards for social media and messaging apps for the city of Yekaterinburg [19]

На четвертом шаге создается легкий и персонализированный текст. Необходимо удерживать внимание аудитории, полученное заголовком и визуальным сопровождением, а затем понятно донести основную мысль до читателя.

Текст медиапродукта о бюджете может быть представлен различными стилями и подходами к освещению бюджетных вопросов и целевой ауди-

тории. Например: информативный пост, который посвящен публикации отчетности о выполнении бюджета; или образовательный – объясняющий сложности бюджетного процесса.

Медиапродукт может быть как формальными, так и неформальными, но в каждом случае важно сохранять ясность, понятность и доступность информации для всех слоев населения.

На заключительном шаге добавляются вовлекающие хештеги и метки. Это играет важную роль при охвате аудитории и поможет «тексту» найти свою целевую аудиторию за пределами подписчиков сообщества и присоединиться к обсуждению актуальных тем.

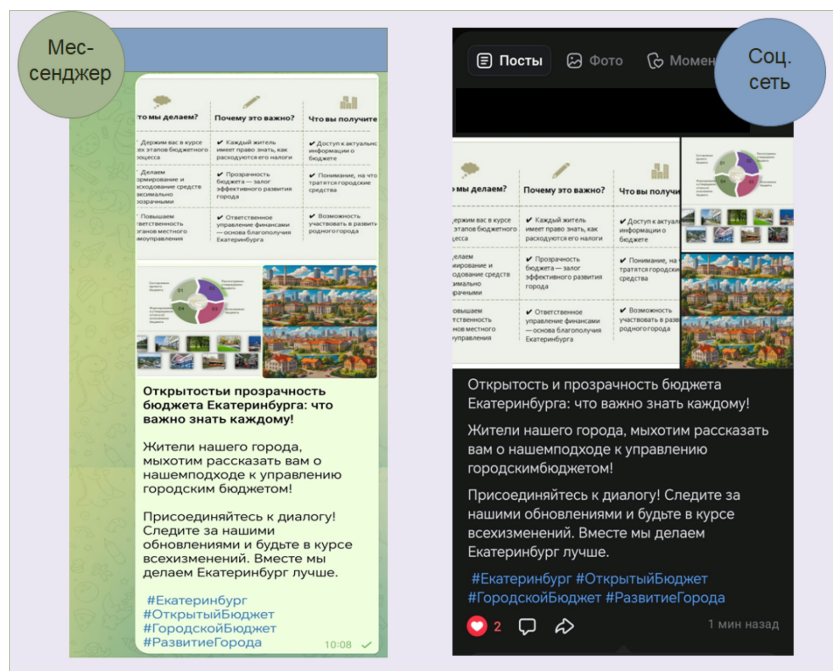


Рис. 2. Пример оформления информационных карточек по бюджету для социальных сетей и мессенджеров для города Екатеринбурга

Fig. 2. Example of budget information cards designed for social media and messaging apps for the city of Yekaterinburg

Готовый алгоритм можно адаптировать под любую социальную сеть (ВКонтакте, Одноклассники) и/или мессенджеры (МАХ). Главное, чтобы итоговые информационные карточки по бюджету для социальных сетей

и мессенджеров отражали основные критерии, а именно: лаконичность и понятность сообщения; соответствие стандартам визуальной доступности (контраст, читаемые шрифты); точность и проверяемость данных; привлекательность и возможность распространения.

Выводы

Предложенный алгоритм носит рекомендательный характер и может трансформироваться в зависимости от задач, которые стоят перед муниципалитетом. На наш взгляд, внедрение новых технологических возможностей, безусловно, расширяет поле деятельности для взаимодействия органов власти и населения. Но, вместе с положительными моментами такого бурного развития медиапространства, всегда есть риски непонимания, а также новые вызовы для деятельности муниципалитета.

Мы придерживаемся мнения, что социальные сети должны выступать не только каналом передачи информации, но и средством вовлечения населения в процессы управления городом. На текущий момент, именно молодое поколение будет более охотно отзываться на деятельность муниципалитета в новом ритме развития медиапространства. Это в свою очередь расширит круг вовлеченности население среди разных возрастных групп. Муниципалитетам необходимо придерживаться здорового баланса между открывающимися возможностями применения социальных сетей и мессенджеров и вызовами такой деятельности.

Развитие Конкурса «Бюджет для граждан» положительно влияет на качество предоставляемой информации населению, уровень и информативность диалога между населением и органами власти, а также распространение интересных практик и проектов среди жителей муниципалитета. «Бюджет для граждан» является не просто документом о цифрах в форме таблиц и графиков. Он должен стать общим и понятным для восприятия планом развития города. Когда бюджет становится открытым, прозрачным и качественно визуализированным, повышается успех диалога между органами власти и жителями города.

Внедрение номинации «Информационные карточки по бюджету для социальных сетей и мессенджеров» становится примером простого и действенного инструмента для реализации принципов открытости и информативности в цифровой среде. По нашему мнению, чем более доступной и прозрачной будет информация о финансах, тем выше будет уровень доверия граждан к органам власти. Открытый и понятный бюджет позволяет каждому жителю муниципалитета не только видеть, на что расходуются

бюджетные средства, но и понимать логику развития города. Это является важным шагом на пути к построению честного и конструктивного диалога между органами публичной власти и жителями муниципалитета. Вместе с этим бюджет для граждан, представленный в форме информационных карточек для социальных сетей и мессенджеров станет рабочим инструментом поддержания и укрепления такого диалога.

Описание применения генеративной модели. В ходе написания работы в целях редактирования текста на предмет орфографических и пунктуационных ошибок применялся интеллектуальный инструмент DeepSeek V2. Объем вмешательства программы не более 5%.

Информация о конфликте интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Информация о спонсорстве. Статья выполнена в рамках государственного задания для Института экономики УрО РАН на 2026 г.

Список литературы

1. Библиотека конкурса «Бюджет для граждан». *Навигатор по государственным сайтам Санкт-Петербурга*. <https://fincom.gov.spb.ru/budget/process-info/library?documentId=6175&fileIndex=0> (дата обращения: 19.01.2026)
2. Василенко, Л. А., Зотов, В. В., & Захарова, С. А. (2020). Использование потенциала социальных медиа в становлении участвующего управления. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*, 20(4), 864–876. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-4-864-876>. EDN: <https://elibrary.ru/KSCPUC>
3. Всероссийский конкурс проектов по представлению бюджета для граждан. *Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*. <https://www.fu.ru/university/structure/scientific-educational-departments/ff/of/sw/budget.php> (дата обращения: 14.01.2026)
4. Дербенева, В. В., Захарчук, Е. А., & Пасынков, А. Ф. (2020). Развитие инициативного бюджетирования в регионах РФ (на примере Свердловской области). *Финансовый журнал*, 12(3), 60–75. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-3-60-75>. EDN: <https://elibrary.ru/EYOUQM>
5. Коваленко, Н. Н., & Девятеров, М. В. (2024). Инициативное бюджетирование как инструмент выявления перспективных цифровых сервисов. *Государство и граждане в электронной среде*, (8), 91–101. <https://doi.org/10.17586/2541-979X-2024-8-91-101>. EDN: <https://elibrary.ru/EQHOIR>

6. Конкурс «Бюджет для граждан». *Городской округ Верхняя Пышма*. <https://mopr.ru/site/section?id=1132> (дата обращения: 19.01.2026)
7. Конкурс проектов «Бюджет для граждан». *Открытый бюджет города Москвы*. <https://budget.mos.ru/open/competition?type=1&year=2025> (дата обращения: 19.01.2026)
8. Конкурс проектов «Бюджет для граждан». *Официальный портал Администрации города Омска*. <https://admomsk.gosuslugi.ru/ofitsialno/ekonomika-i-finansy/byudzhets-goroda/byudzhets-dlya-grazhdan/konkurs-proektov-byudzhets-dlya-grazhdan/> (дата обращения: 19.01.2026)
9. Конкурс проектов «Бюджет для граждан» в 2025 году. *Администрация городского округа Щёлково Московской области*. <https://shhyolkovo.ru/shchelkovskiy-rayon/finansy/shchelkovskiy-municipalnyi-rayon/budget/byudzhets-dlya-grazhdan/konkurs-proektov-byudzhets-dlya-grazhdan-v-2025-godu/> (дата обращения: 19.01.2026)
10. Кушков, Е. А. (2019). Популяризация мессенджеров и социальных сетей в обществе и их влияние на экономику. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*, (4), 32. EDN: <https://elibrary.ru/ENFSXB>
11. Логинов, Д. А., & Ключкина, У. Ю. (2024). Проблема и перспективы развития интерактивных платформ для информирования граждан о бюджете региона. *Актуальные вопросы современной экономики*, (11), 19–25. EDN: <https://elibrary.ru/BIGQTC>
12. Мелентьева, О. А. (2023). Цифровые сервисы для граждан как механизм реализации принципа прозрачности (открытости) бюджета. *Академический юридический журнал*, 24(3), 414–420. [https://doi.org/10.17150/1819-0928.2023.24\(3\).414-420](https://doi.org/10.17150/1819-0928.2023.24(3).414-420). EDN: <https://elibrary.ru/TVJCVS>
13. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». *Правительство Российской Федерации*. <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 19.01.2026)
14. Начарова, Л. И. (2024). Мессенджеры: новые медиа или эволюционный этап развития социальных сетей? *Мир науки, культуры, образования*, (2), 496–499. <https://doi.org/10.24412/1991-5497-2024-2105-496-499>. EDN: <https://elibrary.ru/XSRCQL>
15. О конкурсе творческих проектов «Бюджет для граждан». *Городецкий муниципальный округ Нижегородской области*. <https://gorodets.nobl.ru/documents/active/298007/> (дата обращения: 19.01.2026)
16. Объявление о проведении конкурса проектов по представлению бюджета для граждан. *Департамент финансов Администрации города Екатеринбурга*. <http://финансы.екатеринбург.рф/konkurs-proektov-2025-god/> (дата обращения: 19.01.2026)

17. Объявление о проведении муниципального конкурса проектов по представлению бюджета для граждан. *Муниципальный округ Первоуральск*. <https://prvadm.ru/publichnyj-bjudzhet/konkursy/obyavlenie-o-provedenii-municipalnogo-konkursa-proektov-po-predstavleniju-bjudzheta-dlya-grazhdan-7/> (дата обращения: 19.01.2026)
18. Объявление о проведении муниципального конкурса проектов по представлению бюджета для граждан в 2025 году. *Официальный сайт Муниципального образования город Алапаевск*. https://moalapaevsk.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=20641:20251003&catid=20:newscity&Itemid=214 (дата обращения: 19.01.2026)
19. Решение Екатеринбургской городской Думы от 22.04.2025 № 24 «Об утверждении отчета об исполнении бюджета муниципального образования „город Екатеринбург“ за 2024 год». (2025)
20. Сергиенко, Н. С. (2020). Проекты «Бюджет для граждан»: оценка практики крупнейших городов. *Муниципальная академия*, (2), 110–114. EDN: <https://elibrary.ru/IUWZJZ>
21. Стартовал муниципальный конкурс творческих проектов «Бюджет для граждан» – 2023. *Администрация Вачского муниципального округа Нижегородской области*. <https://vacha.nobl.ru/presscenter/news/54033/> (дата обращения: 19.01.2026)
22. Трынов, А. В. (2023). Методический подход к оценке возможностей и ограничений участия граждан в инициативных проектах развития территорий. *Московский экономический журнал*, 8(12), 565–578. https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_12_623. EDN: <https://elibrary.ru/CIBNNO>
23. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». (2012). *Официальный сайт Президента Российской Федерации*. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/35265> (дата обращения: 14.01.2026)
24. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». (2024). *Официальный сайт Президента Российской Федерации*. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 19.01.2026)
25. Фадейкина, Н. В., & Синкина, А. А. (2015). О внедрении бюджета для граждан в системе нового государственного менеджмента. *Сибирская финансовая школа*, (2), 32–40. EDN: <https://elibrary.ru/TTMKNB>
26. Федосов, В. А., & Драева, Л. А. (2017). «Бюджет для граждан» как инструмент повышения прозрачности бюджета субъекта Российской Федерации. *Гипотеза*, (1), 12–22. EDN: <https://elibrary.ru/UFYLDLT>

27. Финансовое управление администрации Гаринского муниципального округа Свердловской области проводит конкурс. *Гаринский муниципальный округ Свердловской области*. <https://admgarin-sever.ru/news/media/2025/5/5/finansovoe-upravlenie-administratsii-garinskogo-munitsipalnogo-okruga-sverdlovskoj-oblasti-pr-oovodit/?ysclid=mkkzbdc6x771024763> (дата обращения: 19.01.2026)
28. Шарапов, А. М. (2023). Роль цифровых медиаресурсов во внешней политике США. *Международные отношения и общество*, 5(3), 88–96. EDN: <https://elibrary.ru/XKQZYZ>
29. Baiocchi, G. (2003). Emergent public spheres: Talking politics in participatory governance. *American Sociological Review*, 68(1), 52–74. <https://doi.org/10.1177/000312240306800103>. EDN: <https://elibrary.ru/GKHRVD>
30. Cerrillo-i-Martínez, A. (2012). La contribución de las TIC a la mejora de la transparencia administrativa. *Arbor*, 188(756), 707–724. <https://doi.org/10.3989/arbor.2012.756n4006>
31. Ebdon, C., & Franklin, A. L. (2006). Citizen participation in budgeting theory. *Public Administration Review*, 66(3), 437–447. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00600.x>
32. Fischer, F. (2006). Participatory governance as deliberative empowerment: The cultural politics of discursive space. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 19–40. <https://doi.org/10.1177/0275074005282582>. EDN: <https://elibrary.ru/JLHYGR>
33. Fung, A., & Wright, E. O. (2003). Deepening democracy: Institutional innovation in empowered participatory governance. *Politics & Society*, 29(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/0032329201029001002>. EDN: <https://elibrary.ru/JORBRV>
34. Johnson, B., Jones, P. A., & Reitano, V. (2021). Stakeholder networks and inclusive public participation mechanisms in the public budgeting process. *Urban Governance*, 1(2), 98–106. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2021.12.007>. EDN: <https://elibrary.ru/JQMTKU>
35. Medranda-Morales, N., Rodríguez-Navas, P., & Palacios Miele, V. (2021). Transparencia de la información pública en las páginas web de municipios de España y Ecuador. *Journal of Iberian and Latin American Research*, 26(3), 427–446. <https://doi.org/10.1080/13260219.2020.1909873>. EDN: <https://elibrary.ru/WFXVHO>
36. Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
37. Patsias, C., Latendresse, A., & Bherer, L. (2013). Participatory democracy, decentralization and local governance: The Montreal participatory budget in the light of ‘empowered participatory governance’. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(6), 2214–2230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2012.01171.x>
38. Schnell, S., Kim, J., Munno, G., & Nabatchi, T. (2023). How citizens want to ‘see’ the state: Exploring the relationship between transparency and public values. *Public*

- Administration Review*, 84(2), 357–372. <https://doi.org/10.1111/puar.13769>. EDN: <https://elibrary.ru/KCJLYZ>
39. Swaner, R. (2017). Trust matters: Enhancing government legitimacy through participatory budgeting. *New Political Science*, 39(1), 95–108. <https://doi.org/10.1080/07393148.2017.1278856>
40. Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From new public management to new public governance? Hybridisation and implications for public sector consumerism. *Financial Accountability and Management*, 30(2), 175–205. <https://doi.org/10.1111/faam.12033>

References

1. Library of the “Budget for Citizens” Competition. *Navigator of St. Petersburg Government Websites*. <https://fincom.gov.spb.ru/budget/process-info/library?documentId=6175&fileIndex=0> (Accessed: January 19, 2026)
2. Vasilenko, L. A., Zotov, V. V., & Zakharova, S. A. (2020). Harnessing the potential of social media in the development of participatory governance. *RUDN Journal of Sociology*, 20(4), 864–876. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-4-864-876>. EDN: <https://elibrary.ru/KSCPYC>
3. All-Russian Competition of Projects for Presenting the Budget for Citizens. *Financial University under the Government of the Russian Federation*. <https://www.fa.ru/university/structure/scientific-educational-departments/ff/of/sw/budget.php> (Accessed: January 14, 2026)
4. Derbeneva, V. V., Zakharchuk, E. A., & Pasyukov, A. F. (2020). Development of initiative budgeting in the regions of the Russian Federation (the case of the Sverdlovsk Region). *Financial Journal*, 12(3), 60–75. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-3-60-75>. EDN: <https://elibrary.ru/EYOUQM>
5. Kovalenko, N. N., & Devyaterov, M. V. (2024). Initiative budgeting as a tool for identifying promising digital services. *State and Citizens in the Electronic Environment*, (8), 91–101. <https://doi.org/10.17586/2541-979X-2024-8-91-101>. EDN: <https://elibrary.ru/EQHOIR>
6. “Budget for Citizens” Competition. *Verkhnyaya Pyshma Urban District*. <https://movp.ru/site/section?id=1132> (Accessed: January 19, 2026)
7. “Budget for Citizens” Projects Competition. *Open Budget of the City of Moscow*. <https://budget.mos.ru/open/competition?type=1&year=2025> (Accessed: January 19, 2026)
8. “Budget for Citizens” Projects Competition. *Official Portal of the Administration of the City of Omsk*. <https://admomsk.gosuslugi.ru/ofitsialno/ekonomika-i-finansy/byudzheth-goroda/byudzheth-dlya-grazhdan/konkurs-proektov-byudzheth-dlya-grazhdan/> (Accessed: January 19, 2026)

9. “Budget for Citizens” Projects Competition in 2025. *Administration of the Shchyolkovo Urban District of the Moscow Region*. <https://shhyolkovo.ru/shchelkovskiy-rayon/finansy/shchelkovskiy-municipalnyi-rayon/budget/byudzheta-dlya-grazhdan/konkurs-proektov-byudzheta-dlya-grazhdan-v-2025-godu/> (Accessed: January 19, 2026)
10. Kushkov, E. A. (2019). Popularization of messengers and social networks in society and their impact on the economy. *Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal*, (4), 32. EDN: <https://elibrary.ru/ENFSXB>
11. Loginov, D. A., & Klyukina, U. Yu. (2024). The problem and prospects for the development of interactive platforms for informing citizens about the regional budget. *Current Issues of Modern Economics*, (11), 19–25. EDN: <https://elibrary.ru/BIGQTC>
12. Melentjeva, O. A. (2023). Digital services for citizens as a mechanism for implementing the principle of budget transparency (openness). *Academic Law Journal*, 24(3), 414–420. [https://doi.org/10.17150/1819-0928.2023.24\(3\).414-420](https://doi.org/10.17150/1819-0928.2023.24(3).414-420). EDN: <https://elibrary.ru/TVJCVS>
13. National Project “Data Economy and Digital Transformation of the State”. *Government of the Russian Federation*. <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (Accessed: January 19, 2026)
14. Nacharova, L. I. (2024). Messengers: New media or an evolutionary stage in the development of social networks? *World of Science, Culture, and Education*, (2), 496–499. <https://doi.org/10.24412/1991-5497-2024-2105-496-499>. EDN: <https://elibrary.ru/XSRCQL>
15. On the “Budget for Citizens” Creative Projects Competition. *Gorodets Municipal District of the Nizhny Novgorod Region*. <https://gorodets.nobl.ru/documents/active/298007/> (Accessed: January 19, 2026)
16. Announcement of the Competition for Projects Presenting the Budget for Citizens. *Department of Finance of the Administration of the City of Yekaterinburg*. <http://финансы.екатеринбург.рф/konkurs-proektov-2025-god/> (Accessed: January 19, 2026)
17. Announcement of the Municipal Competition for Projects Presenting the Budget for Citizens. *Pervouralsk Municipal District*. <https://prvadm.ru/publichnyj-bjudzheta/konkursy/obyavlenie-o-provedenii-municipalnogo-konkursa-proektov-po-predstavleniju-bjudzheta-dlya-grazhdan-7/> (Accessed: January 19, 2026)
18. Announcement of the Municipal Competition for Projects Presenting the Budget for Citizens in 2025. *Official Website of the Alapaevsk Municipal Formation*. https://mo-alapaevsk.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=20641:20251003&catid=20:newscity&Itemid=214 (Accessed: January 19, 2026)
19. Decision No. 24 of the Yekaterinburg City Duma dated April 22, 2025, “On Approval of the Report on the Execution of the Budget of the Municipal Formation ‘City of Yekaterinburg’ for 2024”. (2025)

20. Sergienko, N. S. (2020). “Budget for Citizens” projects: Assessing the practices of major cities. *Municipal Academy*, (2), 110–114. EDN: <https://elibrary.ru/IUWZJZ>
21. The Municipal Creative Projects Competition “Budget for Citizens” — 2023 Has Started. *Administration of the Vacha Municipal District of the Nizhny Novgorod Region*. <https://vacha.nobl.ru/presscenter/news/54033/> (Accessed: January 19, 2026)
22. Trynov, A. V. (2023). Methodological approach to assessing the opportunities and limitations of citizen participation in initiative territorial development projects. *Moscow Economic Journal*, 8(12), 565–578. https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_12_623. EDN: <https://elibrary.ru/CIBNNO>
23. Decree of the President of the Russian Federation No. 601 dated May 7, 2012, “On the Main Directions for Improving the Public Administration System”. (2012). *Official Website of the President of the Russian Federation*. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/35265> (Accessed: January 14, 2026)
24. Decree of the President of the Russian Federation No. 309 dated May 7, 2024, “On National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Long Term up to 2036”. (2024). *Official Website of the President of the Russian Federation*. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (Accessed: January 19, 2026)
25. Fadeikina, N. V., & Sinkina, A. A. (2015). On the implementation of the “Budget for Citizens” within the new public management system. *Siberian Financial School*, (2), 32–40. EDN: <https://elibrary.ru/TTMKNB>
26. Fedosov, V. A., & Draeva, L. A. (2017). “Budget for Citizens” as a tool to enhance the transparency of a constituent entity’s budget. *Hypothesis*, (1), 12–22. EDN: <https://elibrary.ru/UFYLDI>
27. The Financial Department of the Administration of the Garinsky Municipal District of the Sverdlovsk Region Is Holding a Competition. *Garinsky Municipal District of the Sverdlovsk Region*. <https://admgari-sever.ru/news/media/2025/5/5/finansovoe-upravlenie-administratsii-garinskogo-munitsipalnogo-okruga-sverdlovskoj-oblasti-provodit/?ysclid=mkzbdcb6x771024763> (Accessed: January 19, 2026)
28. Sharapov, A. M. (2023). The role of digital media resources in US foreign policy. *International Relations and Society*, 5(3), 88–96. EDN: <https://elibrary.ru/XKQZYZ>
29. Baiocchi, G. (2003). Emergent public spheres: Talking politics in participatory governance. *American Sociological Review*, 68(1), 52–74. <https://doi.org/10.1177/000312240306800103>. EDN: <https://elibrary.ru/GKHRVD>
30. Cerrillo-i-Martínez, A. (2012). The contribution of ICTs to improving administrative transparency. *Arbor*, 188(756), 707–724. <https://doi.org/10.3989/arbor.2012.756n4006>
31. Ebdon, C., & Franklin, A. L. (2006). Citizen participation in budgeting theory. *Public Administration Review*, 66(3), 437–447. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00600.x>

32. Fischer, F. (2006). Participatory governance as deliberative empowerment: The cultural politics of discursive space. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 19–40. <https://doi.org/10.1177/0275074005282582>. EDN: <https://elibrary.ru/JLHYGR>
33. Fung, A., & Wright, E. O. (2003). Deepening democracy: Institutional innovation in empowered participatory governance. *Politics & Society*, 29(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/0032329201029001002>. EDN: <https://elibrary.ru/JORBRV>
34. Johnson, B., Jones, P. A., & Reitano, V. (2021). Stakeholder networks and inclusive public participation mechanisms in the public budgeting process. *Urban Governance*, 1(2), 98–106. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2021.12.007>. EDN: <https://elibrary.ru/JQMTKU>
35. Medranda-Morales, N., Rodríguez-Navas, P., & Palacios Miesles, V. (2021). Transparency of public information on the websites of municipalities in Spain and Ecuador. *Journal of Iberian and Latin American Research*, 26(3), 427–446. <https://doi.org/10.1080/13260219.2020.1909873>. EDN: <https://elibrary.ru/WFXVHO>
36. Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
37. Patsias, C., Latendresse, A., & Bherer, L. (2013). Participatory democracy, decentralization and local governance: The Montreal participatory budget in the light of ‘empowered participatory governance’. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(6), 2214–2230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2012.01171.x>
38. Schnell, S., Kim, J., Munno, G., & Nabatchi, T. (2023). How citizens want to ‘see’ the state: Exploring the relationship between transparency and public values. *Public Administration Review*, 84(2), 357–372. <https://doi.org/10.1111/puar.13769>. EDN: <https://elibrary.ru/KCJLYZ>
39. Swaner, R. (2017). Trust matters: Enhancing government legitimacy through participatory budgeting. *New Political Science*, 39(1), 95–108. <https://doi.org/10.1080/07393148.2017.1278856>
40. Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From new public management to new public governance? Hybridisation and implications for public sector consumerism. *Financial Accountability and Management*, 30(2), 175–205. <https://doi.org/10.1111/faam.12033>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Трифоновна Полина Сергеевна, младший научный сотрудник Центра стратегического развития территорий

ФГБУН Институт экономики УрО РАН

ул. Московская, 29, г. Екатеринбург, 620014, Российская Федерация

trifonova.ps@uiiec.ru

Упоров Василий Евгеньевич, младший научный сотрудник Центра стратегического развития территорий

ФГБУН Институт экономики УрО РАН

ул. Московская, 29, г. Екатеринбург, 620014, Российская Федерация

uporov98ya@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Polina S. Trifonova, Junior Research Fellow, Center for Strategic Territorial Development

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

29, Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russian Federation

trifonova.ps@uiec.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3049-2873>

Vasily E. Uporov, Junior Research Fellow at the Center for Strategic Territorial Development

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

29, Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russian Federation

uporov98ya@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5552-9433>

Поступила 25.03.2025

После рецензирования 03.05.2025

Принята 13.05.2025

Received 25.03.2025

Revised 03.05.2025

Accepted 13.05.2025

Региональная экономика и пространственное развитие / Regional economics and spatial development

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-357](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-357)

EDN: [PMSANJ](https://pmsanj.ru)



УДК 339.37

Обеспечение конкурентоспособности розничных сетей в условиях цифровой трансформации регионального рынка услуг (на примере Республики Таджикистан)

М.К. Черняков¹, Г.Ф. Фозилова²

¹*Сибирский университет потребительской кооперации,
Новосибирск, Российская Федерация*

²*Таджикский государственный университет коммерции,
Душанбе, Республика Таджикистан*

Аннотация

Обоснование. Современный этап развития мировой экономики характеризуется ускоренной цифровой трансформацией сферы услуг, однако процессы цифровизации протекают неравномерно. В странах Центральной Азии, в частности в Республике Таджикистан, сетевая розница сосуществует с мощным неформальным укладом – традиционными базарами, наличными платежами и маршрутными такси как основным видом транспорта. Классические теории конкурентоспособности и пространственной организации (М. Портер, В. Кристаллер, А. Леш) разработаны для формальных институтов и не учитывают эффект «гибридных пространств», что создает концептуальный разрыв и требует адаптации.

Цель – разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях цифровой трансформации регионального рынка услуг на примере г. Душанбе (Республика Таджикистан).

Материалы и методы. Исследование базируется на официальных статистических данных Агентства по статистике при Президенте РТ (2013–2024 гг.), анонимизированных транзакционных данных розничных сетей «Реал Трейдинг», «Евар», «bil» (1,2 млн чеков), полевых данных автора (опрос 200 покупателей, 17 экспертных интервью), GIS-картографии 120+ торговых объектов. Используются общенаучные методы (системный анализ, синтез), экономико-статистические (регрессионный и корреляционный анализ), пространственные (GIS-анализ в QGIS), эконометрическое моделирование.

Результаты. Предложена авторская трактовка категории «конкурентоспособность розничной торговой сети в гибридном пространстве», учитывающая одно-

временное влияние цифровых каналов (ERP, онлайн-платформы) и традиционных институтов (базары, наличные платежи, маршрутные такси). Выделены специфические факторы: коэффициент транспортной «фликсации» (доступность маршрутных такси в радиусе 300–500 м), индекс неформальной занятости в районе, сезонная миграционная волатильность. Адаптирована теория гибридных пространств: предложена модификация модели Кристаллера–Леша с введением динамических весов и обоснованы пониженные поправочные коэффициенты «фликсации» ($\alpha = 0,4\text{--}0,6$). Разработана методика количественной оценки конкурентного влияния традиционных базаров: регрессионный анализ панельных данных по 8 точкам «Реал Трейдинг» показал, что наличие крупного рынка («Фаровон») снижает выручку ближайших сетевых магазинов на 7–12% (доверительный интервал 95%). Построена модифицированная гравитационная модель размещения розничных объектов (на основе GIS-анализа 120+ точек), учитывающая пешеходную доступность от остановок маршрутного такси (радиус 300–500 м) и сезонную миграционную волатильность; верификация на транзакционных данных показала повышение точности прогноза выручки на 15–20% по сравнению с традиционными подходами. Предложен организационно-экономический механизм, включающий трехэтапный алгоритм выбора локации (скрининг → GIS-анализ → эконометрическая валидация) и матрицу адаптации цифровых инструментов в зависимости от типа района.

Ключевые слова: розничные торговые сети; конкурентоспособность; цифровая трансформация; гибридное пространство; традиционные базары; маршрутные такси; GIS-анализ; гравитационная модель; Республика Таджикистан

Для цитирования. Черняков, М. К., & Фозилова, Г. Ф. (2026). Обеспечение конкурентоспособности розничных сетей в условиях цифровой трансформации регионального рынка услуг (на примере Республики Таджикистан). *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 50–65. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-357>

Ensuring competitiveness of retail chains in the context of digital transformation of the regional service market (case study of the Republic of Tajikistan)

M.K. Chernyakov¹, G.F. Fozilova²

¹*Siberian University of Consumer Cooperation, Novosibirsk, Russian Federation*

²*Tajik State University of Commerce, Dushanbe, Republic of Tajikistan*

Abstract

Background. The current stage of world economic development is characterised by accelerated digital transformation of the service sector, but digitalisation processes are

uneven. In Central Asian countries, particularly in the Republic of Tajikistan, retail chains coexist with a powerful informal sector – traditional bazaars, cash payments and minibuses as the main mode of transport. Classical theories of competitiveness and spatial organisation (M. Porter, W. Christaller, A. Lösch) are designed for formal institutions and do not account for the effect of “hybrid spaces”, creating a conceptual gap and requiring adaptation.

Purpose – to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for ensuring the competitiveness of retail chains in the context of digital transformation of the regional service market using the example of Dushanbe (Republic of Tajikistan).

Materials and methods. The research is based on official statistical data from the Agency for Statistics under the President of the Republic of Tajikistan (2013–2024), anonymised transaction data from retail chains “Real Trading”, “Yovar”, “bi1” (1.2 million receipts), the author’s field data (survey of 200 consumers, 17 expert interviews), GIS mapping of 120+ retail facilities. General scientific methods (system analysis, synthesis), economic and statistical methods (regression and correlation analysis), spatial methods (GIS analysis in QGIS), and econometric modelling were used.

Results. The authors propose an original interpretation of “competitiveness of a retail chain in hybrid space” that considers the simultaneous influence of digital channels (ERP, online platforms) and traditional institutions (bazaars, cash payments, minibuses). Specific factors are identified: the transport “flickering” coefficient (accessibility of minibuses within a 300–500 m radius), the informal employment index in the district, and seasonal migration volatility. The theory of hybrid spaces is adapted: a modification of the Christaller–Lösch model is proposed with the introduction of dynamic weights, and reduced “flickering” correction factors ($\alpha = 0.4\text{--}0.6$) are substantiated. A methodology for quantifying the competitive impact of traditional bazaars is developed: regression analysis of panel data for 8 Real Trading outlets shows that the presence of a large market (Farovon) reduces revenue of nearby chain stores by 7–12% (95% confidence interval). A modified gravity model for retail location (based on GIS analysis of 120+ points) is constructed, taking into account pedestrian accessibility from minibus stops (300–500 m radius) and seasonal migration volatility; verification on transaction data shows an increase in revenue forecast accuracy by 15–20% compared to traditional approaches. An organisational and economic mechanism is proposed, including a three-stage location selection algorithm (screening → GIS analysis → econometric validation) and a matrix for adapting digital tools depending on the district type.

Keywords: retail chains; competitiveness; digital transformation; hybrid space; traditional bazaars; minibuses; GIS analysis; gravity model; Republic of Tajikistan

For citation. Chernyakov, M. K., & Fozilova, G. F. (2026). Ensuring competitiveness of retail chains in the context of digital transformation of the regional service market (case study of the Republic of Tajikistan). *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 50–65. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-357>

Введение

Пореформенный период развития постсоветских стран, особенно последнее десятилетие, характеризуется активной цифровой трансформацией всех сфер хозяйственной деятельности [9; 13; 20]. Однако в Республике Таджикистан процессы цифровизации протекают неравномерно и сталкиваются с уникальной средой: высокой долей наличных платежей (около 68% в розничном товарообороте в 2024 г. по данным Национального банка РТ), сезонной трудовой миграцией (до 1,5 млн граждан, работающих за рубежом, преимущественно в России), а также укорененной культурой базарной торговли («Фаровон», «Саховат», «Мехргон»). Классические теории конкурентоспособности (ресурсный подход Дж. Барни [1; 10], модель пяти сил М. Портера [4; 17]) и пространственной организации (теория центральных мест В. Кристаллера [11], экономическое пространство А. Леша [16; 19]) разработаны для рынков с преобладанием формальных институтов и не учитывают эффект «гибридных пространств» – сосуществования онлайн/офлайн каналов и формального/неформального секторов [14; 15; 18]. Как справедливо отмечает А. де Соуза э Силва, гибридные пространства порождают новые формы взаимодействия потребителей, продавцов и городской среды, что требует пересмотра инструментов оценки конкурентоспособности [12].

Несмотря на значительный вклад региональных экономистов (И.А. Аминов, Д.Н. Дадоматов, С.Д. Комилов, С.С. Мухторзода, Р.К. Раджабов, Х.Н. Факеров) в анализ предпринимательства и розничной торговли в условиях переходной экономики [3; 5; 7; 8], остаются недостаточно изученными следующие вопросы: адаптация концепции гибридных пространств к странам с доминированием неформального сектора; количественная оценка взаимного влияния сетевых магазинов и традиционных базаров; разработка регионально-ориентированных моделей конкурентоспособности с учетом сезонной миграции, культурных паттернов потребления и специфики маршрутных такси; эмпирически обоснованные методики выбора локаций торговых объектов, интегрирующие GIS-анализ и эконометрическое моделирование.

Цель данного исследования – разработать теоретико-методические положения и практические рекомендации по обеспечению конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях цифровой трансформации регионального рынка услуг на примере г. Душанбе. В соответствии с целью поставлены следующие задачи: уточнить понятийный аппарат и выявить специфические факторы конкурентоспособности; адаптировать теорию

гибридных пространств к условиям Таджикистана; разработать методику комплексной оценки влияния традиционных базаров; построить эконометрические модели для количественной оценки факторов; предложить организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили: 1) официальные статистические данные Агентства по статистике при Президенте РТ (2013–2024 гг.); 2) анонимизированные транзакционные данные (1,2 млн чеков) и сведения о локациях (8–120 точек) розничных сетей «Реал Трейдинг», «Евар», «bil» (предоставлены по соглашению о конфиденциальности); 3) полевые данные, собранные автором в период с ноября 2025 г. по февраль 2026 г.: репрезентативный опрос покупателей ($n=200$, доверительный интервал 95%, квотная выборка по возрасту, полу и району проживания) и полуструктурированные экспертные интервью с директорами сетей, управляющими рынками и представителями мэрии ($n=17$); 4) данные GIS-картографии (плотность застройки, транспортная инфраструктура, пешеходная доступность) для 120+ торговых объектов, построенные в QGIS с расчетом изохрон доступности и буферных зон.

Методологическая база включала: общенаучные методы (системный анализ, синтез, индукция, дедукция); экономико-статистические методы (регрессионный и корреляционный анализ для оценки факторов конкурентоспособности); пространственные методы (GIS-анализ с применением QGIS для картографирования объектов, расчета изохрон доступности, буферных зон); эконометрическое моделирование (построение нелинейных регрессионных моделей с адаптивными весами факторов). Верификация моделей проводилась на транзакционных данных (1,2 млн чеков) и данных опроса.

Результаты и обсуждение

Авторская трактовка конкурентоспособности и специфические факторы

Проведенный эволюционный анализ теорий конкурентоспособности и пространственной организации позволил выявить пять фундаментальных ограничений классических моделей [1; 4] для условий Республики Таджикистан: статичность пространственных моделей; игнорирование неформального сектора; отсутствие учета сезонной миграции; неадекватность транспортных допущений (маршрутные такси как основной вид транс-

порта); завышенная оценка цифрового компонента. В связи с этим предложена авторская трактовка категории «конкурентоспособность розничной торговой сети в гибридном пространстве» – способность торговой сети устойчиво функционировать и развиваться в условиях сосуществования цифровых (ERP, онлайн-платформы, программы лояльности) и традиционных институтов (базары, наличные платежи, маршрутные такси), что достигается за счет адаптации к трем специфическим факторам: коэффициенту транспортной «фликсации» (оценивающему доступность маршрутных такси в радиусе 300–500 м), индексу неформальной занятости в районе (характеризующему долю населения, вовлеченного в базарную или уличную торговлю) и сезонной миграционной волатильности (отражающей колебания потребительского спроса, вызванные трудовой миграцией). Эти факторы систематизированы впервые и позволяют адаптировать теории конкурентоспособности к условиям Таджикистана.

Адаптация теории гибридных пространств и модификация модели Кристаллера–Леша

Хотя классическая теория центральных мест В. Кристаллера предполагает гексагональные зоны обслуживания и радиус шаговой доступности 1–1,5 км [11], проведённый GIS-анализ (120+ торговых объектов) и опрос покупателей ($n=200$) показали, что в условиях Душанбе, где маршрутные такси являются основным видом транспорта (70,6% экспертов назвали их роль ключевой), эффективный радиус не превышает 500–600 м, а 78% покупателей не готовы идти пешком более 10 минут (≈ 500 м) даже при наличии ассортиментных преимуществ, причём средний приемлемый радиус пешей доступности от остановки маршрутного такси составил 392 м (медиана – 400 м); в соответствии с теорией гибридных пространств А. де Соуза э Силва [12], эффект «фликсации» (переключение между онлайн и офлайн каналами) является ключевой характеристикой современного ритейла, однако предложенные для развитых стран коэффициенты $\alpha = 0,6–0,8$ не работают в условиях Таджикистана из-за низкой цифровизации и высокой доли наличных платежей, поэтому на основе экспертных оценок и регрессионного анализа обоснованы пониженные поправочные коэффициенты «фликсации» для гибридных форматов: $\alpha = 0,4–0,6$. Модифицированная модель Кристаллера–Леша включает динамические веса факторов: транспортная доступность через маршрутные такси, плотность неформальной занятости, сезонная миграция.

В отличие от статичных моделей, описывающих гибридное пространство лишь как зону пересечения формального и неформального секторов,

в данном исследовании предлагается циклическая модель адаптивного управления с обратной связью (рис. 1).

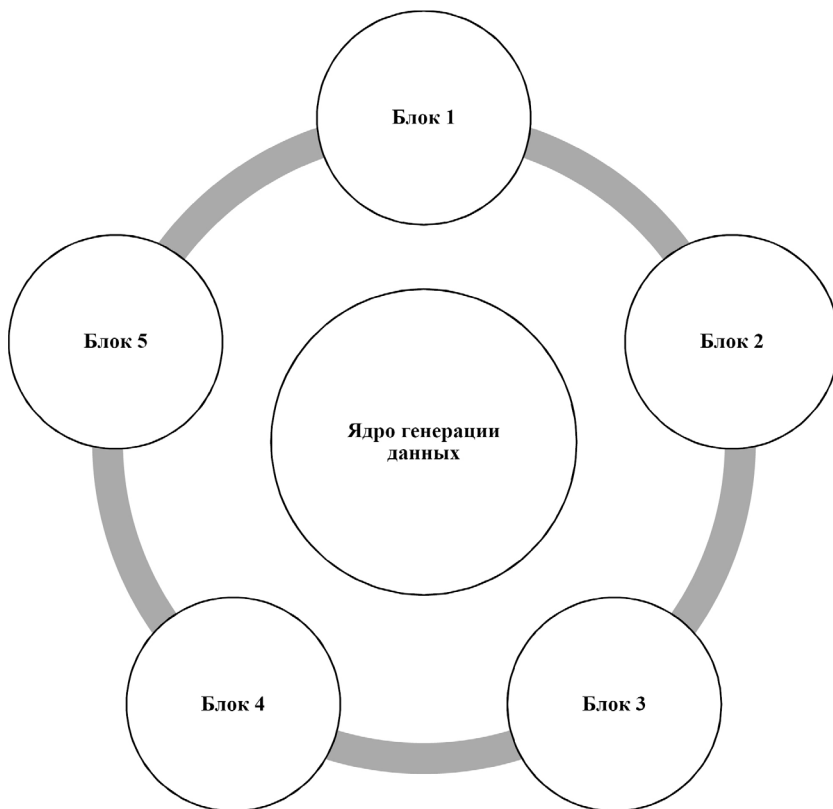


Рис. 1. Структура циклической модели гибридной конкурентной среды торговых рынков Республики Таджикистан (по часовой стрелке)

Fig. 1. Structure of the cyclical model of the hybrid competitive environment of the Republic of Tajikistan's retail markets (clockwise)

Предлагаемая схема должна состоять из 5 взаимосвязанных блоков, соединенных направленными стрелками, образующими замкнутый контур (цикл). В центре цикла располагается «Ядро генерации данных».

Блок 1: Взаимодействие в «Гибридном пространстве» (Исходная точка). В гибридном пространстве происходит физическое и экономическое пересечение формального и неформального секторов, где покупатель (в том числе сезонный мигрант) взаимодействует с традиционным базаром

«Фаровон» и сетевым магазином «Реал Трейдинг», а маршрутное такси выступает в роли логистического хаба. Само совершение покупки часто осуществляется за наличные средства, однако сопровождается элементами цифрового следа: например, предварительным просмотром акций в Telegram-канале сети или сканированием QR-кода на чеке для активации программы лояльности. Таким образом, даже при доминировании наличных платежей цифровые практики интегрируются в традиционную среду, формируя гибридную модель потребительского поведения.

Блок 2: Генерация и агрегация «слабых» цифровых сигналов (Сбор данных). В авторской модели появляется ключевой блок, который отсутствовал в классических схемах пространственной организации торговли.

В авторской модели появляется ключевой блок, отсутствовавший в классических схемах пространственной организации торговли, который наглядно демонстрирует, каким образом нецифровое поведение покупателей трансформируется в структурированные и пригодные для анализа данные: к числу генерируемых геопространственных данных относятся тепловые карты пешеходных потоков, фиксирующие перемещения от остановок маршрутных такси в радиусе 300–500 метров; поведенческие данные отражают паттерны покупок возвращающихся трудовых мигрантов – в частности, резкий рост спроса на определённые категории товаров в зимний период; а транзакционные аномалии выявляются через корреляцию между объёмом наличной выручки и активностью использования карт лояльности, что позволяет по сути «оцифровать» наличный трафик.

Блок 3: Корректировка алгоритмов ERP и SCM систем (Обратная связь / Обработка). На этом этапе данные, полученные из Блока 2 (оцифровка нецифрового поведения), начинают непосредственно влиять на управленческие алгоритмы розничной сети: в модуль прогнозирования спроса ERP-системы внедряется сезонный миграционный коэффициент, благодаря чему система автоматически увеличивает страховой запас товаров перед зимним пиком возвращения мигрантов; одновременно адаптируется модуль программ лояльности, где начисление баллов за наличные операции (через сканирование чека) позволяет «оцифровать» клиента, платящего наличными; в контуре SCM (управление цепями поставок) графики поставок корректируются с учётом «пробок» и пассажиропотока маршрутных такси вблизи базаров; кроме того, на основе данных об индексе конкурентного давления базара (ИКДБ) в реальном времени происходит динамическое перераспределение товаров между складами сети.

Блок 4: Адаптация бизнес-предложения сети (Управленческое решение). Результатом работы описанных алгоритмов становится комплекс конкретных управленческих действий, направленных на повышение конкурентоспособности сети в гибридном пространстве: во-первых, формируется локализованный ассортимент (например, расширяется полка со свежей зеленью, чтобы напрямую конкурировать с традиционным базаром за покупателя); во-вторых, внедряются гибридные форматы оплаты, при которых наряду с терминалами безналичной оплаты предусматривается возможность пополнения счёта программы лояльности наличными через кассира; в-третьих, запускаются таргетированные SMS и Telegram-рассылки на таджикском и русском языках, приуроченные к периодам сезонной миграции; таким образом, алгоритмические решения материализуются в реальных действиях, адаптирующих сетевую розницу к локальным условиям и повышающих её устойчивость.

Блок 5: Изменение конкурентной среды и замыкание цикла (Результат)

Адаптированное предложение сети меняет поведение потребителя в гибридном пространстве, в результате чего сетевой магазин становится более привлекательным для двух ключевых категорий – «базарного» покупателя и возвращающегося трудового мигранта, что выражается в росте доли лояльных клиентов, которые начинают чаще выбирать сеть вместо традиционного рынка. Одновременно формируется обратная связь, замыкающая цикл: увеличившийся поток клиентов генерирует новый, более объёмный и качественный массив данных. Эти данные поступают обратно в Блок 1 (сбор и обработка информации о поведении покупателей), обогащая первоначальную аналитическую базу. В результате на следующем витке цикла алгоритмы ERP и SCM получают возможность работать ещё точнее, что повышает общую эффективность розничной сети.

Ключевая научная позиция заключается в том, что гибридное пространство выступает не пассивной средой, а активным генератором специфических данных. Поведенческие паттерны (например, сезонные всплески спроса, связанные с возвращением трудовых мигрантов) и геопространственные сигналы (интенсивность пешеходных потоков от остановок маршрутных такси в радиусе 300–500 м) агрегируются и оцифровываются, в том числе через механизмы программ лояльности при наличных расчетах.

Эти данные поступают в контур обратной связи, напрямую корректируя алгоритмы ERP- и SCM-систем розничной сети: модули прогнозирования спроса адаптируются под миграционную волатильность, а логистические маршруты оптимизируются с учетом транспортной «фликсации». В результате сеть формирует адаптированное гибридное предложение (локализо-

ванный ассортимент, двуязычные коммуникации, гибридные платежи), которое, в свою очередь, привлекает новый поток потребителей из неформального сектора, замыкая цикл и обеспечивая постоянное самообучение цифровой экосистемы сети в условиях Таджикистана».

Методика количественной оценки влияния традиционных базаров

Разработана авторская методика количественной оценки конкурентного влияния традиционных базаров на сетевую розницу – индекс конкурентного давления базара (ИКДБ). На основе регрессионного анализа панельных данных по 8 точкам сети «Реал Трейдинг» (1,2 млн чеков) с контролем факторов транспортной доступности, плотности населения и уровня цифровизации доказано, что наличие крупного рынка («Фаровон») в радиусе 500 м снижает выручку ближайших сетевых магазинов на 7–12% (доверительный интервал 95%, $p < 0,05$). При этом экспертные интервью ($n=17$) показали, что 82% управляющих сетевыми магазинами воспринимают базар не только как конкурентную угрозу, но и как «якорный» объект, повышающий пешеходный поток (эффект двойственной роли). Индекс ИКДБ рассчитывается как отношение снижения выручки (в %) к расстоянию до базара, нормированному на 500 м, и может быть использован для предварительной оценки рисков при выборе локации.

Модифицированная гравитационная модель размещения и ее верификация

Построена модифицированная гравитационная модель размещения розничных объектов, интегрирующая GIS-анализ и эконометрическое моделирование. В отличие от традиционных подходов, учитывающих только плотность населения и доходы, предложенная модель включает региональные детерминанты: пешеходную доступность от остановок маршрутного такси (радиус 300–500 м), индекс неформальной занятости в районе (рассчитанный на основе данных о занятости на базарах и уличной торговле), а также параметры сезонной миграционной волатильности (коэффициент увеличения численности населения в зимний период на 10–12% за счет возвращения трудовых мигрантов). Верификация модели на транзакционных данных (1,2 млн чеков) показала повышение точности прогноза выручки на 15–20% по сравнению с классическими гравитационными моделями. Коэффициент детерминации R^2 увеличен с 0,68 до 0,82. Модель позволяет оценивать ожидаемую выручку для новых точек с ошибкой не более $\pm 12\%$.

Организационно-экономический механизм

На основе полученных результатов предложен организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности розничных сетей, включающий трехэтапный алгоритм выбора оптимальной локации (Рис.

2): 1) скрининг территории по макропоказателям (плотность населения, уровень доходов, наличие базаров); 2) GIS-анализ с построением изохрон доступности от остановок маршрутных такси (буферные зоны 300–500 м) и расчетом индекса конкурентного давления базара; 3) эконометрическая валидация с использованием модифицированной гравитационной модели для прогноза выручки и рентабельности.

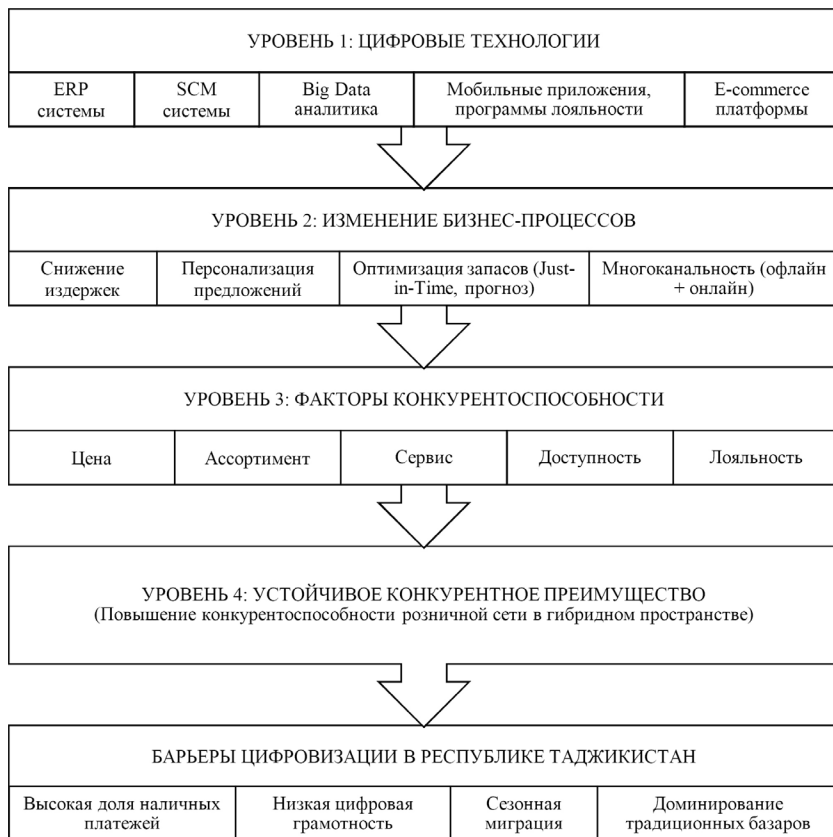


Рис. 2. Механизм влияния цифровой трансформации на конкурентоспособность розничной сети

Fig. 2. The Mechanism Through Which Digital Transformation Affects a Retail Chain's Competitiveness

Для адаптации цифровых инструментов разработана матрица выбора в зависимости от типа района (центр, спальный массив, периферия), включающая

рекомендации по внедрению ERP-систем с учетом низкой цифровой зрелости поставщиков (интеграция через SMS-уведомления), программ лояльности с кешбэком за наличные платежи (через сканирование чека) и мобильных приложений с двуязычным интерфейсом (таджикский/русский). Внедрение предложенного механизма в сетях «Реал Трейдинг» и «bi1» подтверждено актами о внедрении (№ 45/ПТ от 10.05.2026 и № 122/БИ от 18.05.2026) и позволило повысить точность прогноза рентабельности новых точек на 15–20%.

Обсуждение результатов

Полученные результаты согласуются с выводами Ю.С. Валеевой о необходимости типологизации бизнес-процессов розничных сетей [2], а также с работами С.С. Мухторзоды и М.К. Чернякова о применении кластерного подхода и GIS-анализа в розничной торговле Таджикистана [3; 8]. Однако в отличие от предшествующих исследований, впервые предложена количественная оценка эффекта замещения базаров (7–12% снижения выручки) и эмпирически обоснованы пониженные коэффициенты «фликсации» ($\alpha = 0,4–0,6$). Полученные данные о низкой эластичности выручки по цифровым факторам (0,18–0,45) против 0,6–0,9 в развитых странах подтверждают выводы В.В. Радаева о сохраняющейся роли наличных платежей и социальных сетей в постсоветской рознице [5]. Ограничением исследования является фокус на г. Душанбе; перспективы дальнейших исследований включают апробацию модели в других городах Таджикистана (Худжанд, Бохтар) и интеграцию с данными мобильных операторов в реальном времени.

Заключение

1. Предложена авторская трактовка категории «конкурентоспособность розничной торговой сети в гибридном пространстве», выделены три специфических фактора (коэффициент транспортной «фликсации», индекс неформальной занятости, сезонная миграционная волатильность), что позволяет адаптировать классические теории конкурентоспособности к условиям Республики Таджикистан.

2. Адаптирована теория гибридных пространств: модифицирована модель Кристаллера–Леша введением динамических весов (транспортная доступность через маршрутные такси, плотность неформальной занятости, сезонная миграция) и обоснованы пониженные поправочные коэффициенты «фликсации» ($\alpha = 0,4–0,6$ вместо 0,6–0,8 в развитых странах).

3. Разработана методика количественной оценки конкурентного влияния традиционных базаров (индекс ИКДБ); регрессионный анализ пока-

зал, что наличие крупного рынка снижает выручку ближайших сетевых магазинов на 7–12% (95% доверительный интервал).

4. Построена модифицированная гравитационная модель размещения розничных объектов, учитывающая пешеходную доступность от остановок маршрутных такси (радиус 300–500 м) и сезонную миграционную волатильность; верификация на транзакционных данных показала повышение точности прогноза выручки на 15–20% по сравнению с традиционными подходами.

5. Предложен организационно-экономический механизм, включающий трехэтапный алгоритм выбора локации (скрининг → GIS-анализ → эконометрическая валидация) и матрицу адаптации цифровых инструментов к региональной специфике, что позволяет розничным сетям повысить рентабельность цифровых инвестиций и точность прогноза.

Список литературы

1. Катькало, В. С. (2002). Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, (4), 20–42. EDN: <https://elibrary.ru/HSPIOR>
2. Валеева, Ю. С. (2022). *Развитие услуг розничных торговых сетей: теория, методология, практика* [Диссертация доктора экономических наук]. Красноярск.
3. Мухторзода, С. С. (2026). Методологическая основа исследования: интегративный территориально-сетевой подход к управлению развитием розничных торговых сетей в условиях цифровой трансформации. *Вестник Академии знаний*, (1), 353–356. EDN: <https://elibrary.ru/CVMFOJ>
4. Портер, М. (2005). *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов* (пер. с англ.). Альпина Бизнес Букс.
5. Радаев, В. В. (2008). Рынок как переплетение социальных сетей. *Российский журнал менеджмента*, (2), 47–54. EDN: <https://elibrary.ru/JTNRSX>
6. Раджабов, Р. К., Факеров, Х. Н., Нурмахмадов, М., и др. (2007). *Сфера услуг: проблемы и перспективы развития*. Дониш.
7. Факеров, Х. Н. (2019). *Потребительский рынок: состояние и перспективы* [Монография]. Ирфон.
8. Черняков, М. К., & Мухторзода, С. С. (2025). Стратегии интеграции розничных торговых сетей в региональную экономику Таджикистана: цифровизация, пространственная оптимизация и кластерные модели. *Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 14(3), 59–75. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-3-315> EDN: <https://elibrary.ru/IJMJFH>
9. Шнорр, Ж. П. (2020). *Теория и методология территориально-ориентированного развития торговли в условиях глобализации*. Русайнс. ISBN: 978-5-4365-5409-9. EDN: <https://elibrary.ru/RZTULO>

10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> EDN: <https://elibrary.ru/YBVKYV>
11. Christaller, W. (1966). *Central places in Southern Germany* (C. W. Baskin, Trans.). Prentice Hall.
12. de Souza e Silva, A., Campbell, S. W., & Ling, R. (2025). Hybrid space revisited: From concept toward theory. *Communication Theory*, 35(1), 14–24. <https://doi.org/10.1093/ct/qtae023> EDN: <https://elibrary.ru/EJPAOM>
13. Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
14. Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
15. Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911–945. <https://doi.org/10.2307/259249> EDN: <https://elibrary.ru/CRIHOV>
16. Mesenbourg, T. L. (2001). *Measuring the digital economy*. U.S. Bureau of the Census.
17. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
18. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
19. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel to omni-channel retailing: A review. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
20. Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195078244.001.0001>

References

1. Katkalo, V. S. (2002). The resource concept of strategic management: The genesis of the main ideas and concepts. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, (4), 20–42. EDN: <https://elibrary.ru/HSPIOR>
2. Valeeva, Y. S. (2022). *Development of retail chain services: Theory, methodology, practice* (Doctoral dissertation).
3. Mukhtorzoda, S. S. (2026). Methodological basis of the research: An integrative territorial-network approach to managing the development of retail chains in the context of digital transformation. *Vestnik of the Academy of Knowledge*, (1), 353–356. EDN: <https://elibrary.ru/CVMFOJ>

4. Porter, M. (2005). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Alpina Business Books.
5. Radaev, V. V. (2008). The market as an interweaving of social networks. *Russian Journal of Management*, (2), 47–54. EDN: <https://elibrary.ru/JTNRSX>
6. Rajabov, R. K., Fakerov, H. N., Nurmakhmadov, M., et al. (2007). *The service sector: Problems and development prospects*. Donish.
7. Fakerov, H. N. (2019). *Consumer market: State and prospects* [Monograph]. Irfon.
8. Chernyakov, M. K., & Mukhtorzoda, S. S. (2025). Strategies for integrating retail chains into the regional economy of Tajikistan: Digitalization, spatial optimization, and cluster models. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 14(3), 59–75. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-3-315> EDN: <https://elibrary.ru/IJMJFH>
9. Shnorrr, J. P. (2020). *Theory and methodology of territory-oriented trade development in the context of globalization*. Rusayns. ISBN: 978-5-4365-5409-9. EDN: <https://elibrary.ru/RZTULO>
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> EDN: <https://elibrary.ru/YBVKYV>
11. Christaller, W. (1966). *Central places in Southern Germany* (C. W. Baskin, Trans.). Prentice Hall.
12. de Souza e Silva, A., Campbell, S. W., & Ling, R. (2025). Hybrid space revisited: From concept toward theory. *Communication Theory*, 35(1), 14–24. <https://doi.org/10.1093/ct/qtae023> EDN: <https://elibrary.ru/EJPAOM>
13. Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
14. Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
15. Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911–945. <https://doi.org/10.2307/259249> EDN: <https://elibrary.ru/CRIHOV>
16. Mesenbourg, T. L. (2001). *Measuring the digital economy*. U.S. Bureau of the Census.
17. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
18. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
19. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multichannel to omnichannel retailing: A review. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

20. Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780195078244.001.0001>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Черняков Михаил Константинович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой прикладной информатики и экономики данных
Сибирский университет потребительской кооперации
пр. Карла Маркса, 26, г. Новосибирск, 630087, Российская Федерация
mkacadem@mail.ru

Фозилова Гуланор Фозиловна, старший преподаватель кафедры экономической теории и организации бизнеса
Таджикский государственный университет коммерции
ул. Дехоти, 1/2, г. Душанбе, 734061, Республика Таджикистан
fozilovagulanor5@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHORS

Mikhail K. Chernyakov, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Applied Informatics and Data Economics
Siberian University of Consumer Cooperation
26, Karl Marx Ave., Novosibirsk, 630087, Russian Federation
mkacadem@mail.ru
SPIN-code: 2681-5230
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9837-4849>
ResearcherID: A-4325-2018
Scopus: 57214115901

Gulanor F. Fozilova, Senior Lecturer in the Department of Economic Theory and Business Organization
Tajik State University of Commerce
1/2, Dehoti Str., Dushanbe, 734061, Republic of Tajikistan
fozilovagulanor5@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4003-3463>

Поступила 20.05.2025

После рецензирования 19.06.2025

Принята 23.06.2025

Received 20.05.2025

Revised 19.06.2025

Accepted 23.06.2025

Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-329](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-329)

EDN: QJYEOG



UDC 338.24:314

The mediating role of fertility pressure in the relationship between policy communication and fertility intentions: evidence from China

Yifan Zhang

Ural Federal University, Yekaterinburg, Russian Federation

Abstract

Background. Declining fertility and population ageing represent a serious challenge for major world economies. Despite substantial investment in family policy, fertility continues to fall, indicating that existing theories of how policy affects reproductive decisions remain incomplete. Most policy-evaluation methods focus on the direct link between measures and behavior, ignoring the complex psychological and socio-economic processes underlying the decision to have a child.

Purpose. To identify and quantify the mediating role of fertility pressure in the causal relationship between demographic policy communication and individual fertility intentions in China. The research tasks are: (1) to measure the direct effect of policy communication; (2) to estimate the indirect effect through fertility pressure; (3) to assess the economic significance of both effects for family-policy improvement.

Materials and methods. Between June 2024 and April 2025, 475 valid questionnaires were collected from respondents across different regions of China via an online platform. Structural equation modelling (SPSS 29), Baron and Kenny's stepwise regression, and bias-corrected bootstrap confidence intervals (5000 iterations) were applied to test the mediating effect.

Results. The findings reveal that demographic policy communication has a “double-edged sword” effect on fertility intentions: a significantly negative direct effect ($\beta = -1.6297$; $p < 0.001$) and a significantly positive indirect effect mediated by fertility pressure ($\beta = 0.8251$; $p < 0.001$). Current policy promotion unintentionally amplifies the perceived costs of childbearing, yet effective pressure reduction does foster fertility intentions. To enhance the economic effectiveness of demographic policy, emphasis should shift from mere information delivery to substantive support.

Keywords: fertility policy; policy communication; fertility pressure; fertility intentions; mediation analysis; population economics; China; demographic transition

For citation. Zhang, Y. (2026). The mediating role of fertility pressure in the relationship between policy communication and fertility intentions: evidence from China. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 66–83. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-329>

Опосредующая роль репродуктивного давления во взаимосвязи между коммуникацией демографической политики и репродуктивными намерениями: на примере Китая

Yifan Zhang

Уральский федеральный университет, Екатеринбург, Российская Федерация

Аннотация

Обоснование. Снижение рождаемости и старение населения представляют собой серьёзный вызов для крупных экономик мира. Несмотря на значительные инвестиции в семейную политику, рождаемость продолжает снижаться, что свидетельствует о неполноте существующих теорий влияния политики на репродуктивные решения. Большинство методов оценки политики сосредоточено на прямой связи между мерами и поведением, игнорируя сложные психологические и социально-экономические процессы, лежащие в основе принятия решения о рождении ребёнка.

Цель исследования. Выявить и количественно оценить опосредующую роль репродуктивного давления в причинно-следственной связи между коммуникацией демографической политики и репродуктивными намерениями индивида в контексте Китая. Задачи: (1) измерить прямой эффект коммуникации политики; (2) оценить косвенный эффект через репродуктивное давление; (3) определить экономическую значимость обоих эффектов для совершенствования семейно-экономической политики.

Материалы и методы. С июня 2024 г. по апрель 2025 г. на платформе онлайн-анкетирования было собрано 475 действительных анкет от респондентов из различных регионов Китая. Для проверки опосредующего эффекта применены структурное моделирование (SPSS 29), пошаговый регрессионный анализ по методу Бэрона и Кенни и построение доверительных интервалов методом бутстрэпа (5000 итераций).

Результаты. Установлено, что коммуникация демографической политики оказывает на репродуктивные намерения эффект «обоюдоострого меча». Прямой эффект значимо отрицателен ($\beta = -1,6297$; $p < 0,001$), а косвенный эффект через снижение репродуктивного давления – значимо положителен ($\beta = 0,8251$; $p <$

0,001). Это свидетельствует, что существующие способы продвижения политики непреднамеренно усиливают восприятие издержек деторождения, однако при эффективном снижении давления информационная политика способствует росту репродуктивных намерений. Для повышения экономической эффективности демографической политики необходимо смещение акцента с простого информирования на содержательную поддержку и снижение психологического давления.

Ключевые слова: демографическая политика; коммуникация политики; репродуктивное давление; репродуктивные намерения; анализ опосредующего эффекта; экономика народонаселения; Китай; демографический переход

Для цитирования. Zhang, Y. (2026). Опосредующая роль репродуктивного давления во взаимосвязи между коммуникацией демографической политики и репродуктивными намерениями: на примере Китая. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 66–83. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-329>

Introduction

At present, major economies are all confronted with the challenge of population decline, mainly characterized by the decline in fertility rates and the aging of the social population. The emergence of this phenomenon has led various countries to introduce various family or fertility policies to intervene, aiming to encourage society to carry out population reproduction [8]. However, from the data, despite the fact that all countries have made significant investments in stimulating fertility, the problem of the fertility predicament has not improved, and the fertility rate still shows a downward trend. Does this mean that there are some problems with the existing inferences about the impact of fertility policies on individual fertility decisions, thus rendering it invalid?

As the current assessment methods for fertility policies mainly focus on the direct relationship between policies and behaviors, they are generally mechanically understood as the incentive mechanisms provided by policies directly transforming into the improvement of people's fertility intentions and behaviors. However, from the current social situation, this linear relationship cannot effectively explain why people's willingness to have children has not increased with the incentives of policies. The reason for this outcome might be this perspective, which abstracts policy implementation and individual decision-making into a simple linear relationship while ignoring the complex psychological activities and social processes involved [23]. Especially, the decision to have a child is a long-term plan that is influenced by various factors, such as culture, personality, and personal perception. This means that the implementation of policies and

the changes in people's behaviors are also influenced by these psychological factors, but these factors have not yet received sufficient attention in research.

Therefore, this article incorporates psychological adjustment mechanisms and fertility pressure into policy communication to explore how they affect fertility intentions. Discuss from the perspective of policy implementation how policies affect behavior to make up for the deficiencies and omissions in the traditional perspective.

From the perspective of policy implementation, this paper provides a theoretical basis for the psychological impact path of policy influence, supplements the deficiencies of the traditional perspective, and discusses the mechanism of policy persuasion and its influence on psychology. Through the intermediary model framework, the impact of policies on people is divided into direct and indirect types, which is more detailed compared to traditional methods. This study identified the influencing pathways of policy communication and fertility stress and conducted empirical research [14].

Accordingly, the goal of this research is formulated as follows: to identify and empirically quantify the mediating role of fertility pressure in the causal relationship between fertility policy communication and individual fertility intentions. This general goal is decomposed into the following research tasks: (1) to measure the direct effect of fertility policy communication on fertility intentions; (2) to estimate the indirect effect transmitted through fertility pressure as a mediating variable; (3) to evaluate the relative magnitude of direct and indirect effects and their economic implications; and (4) to derive evidence-based recommendations for optimizing the cost-effectiveness of fertility-supporting economic policies in economies facing low-fertility challenges. The object of research is the decision-making process of individuals of childbearing age concerning fertility intentions. The subject of research is the economic and psychological mechanisms through which fertility policy communication, mediated by fertility pressure, influences fertility intentions within China's demographic-economic context.

Literature review

The direct relationship between fertility pressure and fertility intention

Taking fertility pressure as the core variable of fertility decision-making has been widely demonstrated in population, social psychology, and public policy. In the early stage, the perspective in this regard mainly focused on the inhibitory effect of economic pressure on fertility willingness. ; For instance, Becker proposed, based on the new family economics theory [7], that families would weigh the

quality or quantity of their children and tend to reduce the number of children they have when family resources are limited. This view was also confirmed in Kreyenfeld's research. Economic uncertainty and employment instability significantly reduced the fertility willingness of European women, which indicates that this argument can provide a good explanation for the social phenomenon of declining fertility rates in the current context of economic fluctuations [12]. However, the pressure of childbirth is far from being fully explained and covered by a single economic dimension. Recent research is systematically expanding the dimensions of reproductive stress. At the level of occupational stress, Mills et al. pointed out that the structural conflict between career development and parenting responsibilities is an important factor leading to the decline in fertility rates in developed countries, especially having a more significant impact on highly educated women [17]. With regard to conflicts in family roles, Cassidy & Sintrovani revealed that psychological stress stemming from multiple factors, based on surveys of women undergoing fertility treatment, which includes social expectations, personal anxiety, and the practical conflict between the desire to have children and real-life circumstances, significantly influences fertility intentions and treatment outcomes [9]. At the level of social norm pressure, the cross-cultural research by Frejka et al. (2010) further revealed the cultural particularity of the experience of reproductive stress. In collectivist societies, family obligations, intergenerational expectations, and social conformity pressure constitute a unique model of reproductive stress [10]. It is worth noting that currently, the academic community does not have a unified research view on the direction of the impact of stress on fertility intentions. Most researchers support the "inhibitory effect" hypothesis, which holds that the greater people's stress, the lower their willingness to have children [12; 17]. Some scholars have also proposed a possible "compensatory effect", that is, in some social and cultural contexts, the pressure of social norms may instead promote reproductive behavior. For instance, in the collectivist culture of East Asia, the expectations of families and society for "continuing the family line" may, to some extent, counteract the inhibitory effect of economic pressure [6; 10]. The emergence of differences in viewpoints indicates that there is a non-linear inhibitory relationship between fertility pressure and fertility intention. It may have been influenced by factors such as culture, policies, environment, and personal perception.

The impact of policy communication on fertility intentions

Policy communication, as a channel for information transmission between the government and citizens, holds an important position in fertility decision-making.

ing. The research mainly focuses on the direct impact of policy implementation on the fertility rate. In the research conducted by Bongaarts & Watkins, it was demonstrated that if policies are well-designed, people will be willing to follow them, turning incentives and encouragement into tangible action [8]. However, modern research increasingly recognizes that the actual effect of policies largely depends on how the target group understands, perceives and receives the policies. Further, Niklas Luhmann's theory of institutional trust posits that an individual's level of trust in the government directly determines their willingness to respond to policy encouragements [15]. If the public believes the government will follow through on its promises, they are more likely to adjust their family planning decisions in response to policy signals. Meanwhile, G.B. Powell Jr.'s theory of government responsiveness emphasizes that the government's ability to respond timely to public needs and the level of transparency in its information are the two key factors in fostering public trust in policies [19]. From the perspective of the social contract theory [20], it is believed that there exists an implicit rights and obligations relationship between individuals and the state, and the effectiveness of policy communication largely depends on whether individuals believe that the government has fulfilled its social contract obligations.

In summary, the psychological mechanism by which policy communication affects fertility intentions can be analyzed from the following dimensions. First, policy transparency affects an individual's depth of information acquisition and understanding. For instance, the factors influencing the effectiveness of policy communication can be revealed from four dimensions: information acquisition channels, transparency, depth of understanding, and awareness level [23]. Second, policy trust affects an individual's judgment of the credibility of policy commitments. In the field of fertility policies, if individuals have doubts about the sustainability and stability of the policies, even if the policies themselves provide sufficient incentives, their actual effects will be greatly reduced. Thirdly, policy accessibility and perceived fairness influence individuals' subjective judgment on the scope of policy benefits. When individuals believe that fertility support policies are easily accessible and fairly distributed, their willingness to have children is more likely to be positively affected.

However, the effect of policy communication shows significant differences under different institutional backgrounds. European research shows that clear and consistent information about family support policies can effectively enhance policy adoption and reproductive intentions [21]. However, research in East Asia indicates that the policies themselves are too complex, regulations are constantly changing, and the public has little confidence that the policies will

remain stable in the long term; together, these factors significantly undermine the effectiveness of policy communication [18]. Lammich's research further confirmed that there are significant differences in the communication effects of the same policy in different cultural and regional contexts [13]. These findings suggest that the effectiveness of policy communication depends not only on the clarity of information but also on broader background factors, including institutional trust, cultural values and historical policy experience.

There is a blind spot in existing research when discussing the impact of policy communication on fertility intentions. Currently, most studies regard policy effects as input variables, that is, they assume that the impact of policies on the fertility of all individuals is consistent, while ignoring individual perception differences. However, in reality, there are significant differences among individuals in their perception, understanding and trust of the same policy, and these differences are often closely related to the state of pressure they are under. This brings up a key question: Will the pressure of having children change an individual's perception of policy communication and thereby indirectly affect their willingness to have children?

How does fertility pressure affect policy communication and perception

At present, the academic community still lacks a systematic exploration of the relationship between reproductive pressure and the perception of policy communication. According to the Stress and Coping Theory [14], when individuals are confronted with stress, they will initiate a series of cognitive evaluations to determine the threats they face and the available coping resources. Therefore, in the process of fertility decision-making, the government's fertility support policies can be regarded as an external coping resource. An individual's perception and evaluation of these policies will directly affect their fertility choices. So, how exactly does stress affect an individual's perception of policy communication? Theoretically, there are multiple paths through which stress exerts its influence.

Firstly, individuals under higher stress may be more sensitive to policy information because stress increases their demand for supportive resources. Meanwhile, social cognitive theory points out that self-efficacy and outcome expectations play important roles in regulating the impact of policies on behavior [3]; When an individual is under considerable pressure, their sense of self-efficacy may decline, and they may thus rely more on external policy signals to make reproductive decisions. Groups under the pressure of having children tend to be more cautious about the credibility of policy commitments. This might be because when individuals are under greater economic or occupational pressure, they naturally assess more carefully whether government policies can

truly alleviate their predicament, and may even develop doubts as a result. This makes the relationship between “pressure and institutional cognition” present a special complexity, often manifested as concerns about policy sustainability or distrust of policy intentions [4]. This sense of distrust also stems from past experiences – some unpleasant experiences in the implementation of previous policies will imperceptibly influence them, making them psychologically carry the burden of the past when evaluating the current policy content. Zhang’s (2020) research further indicates that the fundamental cause of the difficulties encountered in the implementation of the current fertility policy is not insufficient financial support, but rather psychological barriers, such as anxiety over career development, anxiety about raising children, and inner conflicts brought about by social pressure [22].

Theoretical integration and research gap of the intermediary mechanism

The method of mediation analysis can help us figure out exactly how various factors indirectly affect reproductive behavior and is particularly practical in fertility research. Baron and Kenny’s pioneering work in mediation analysis laid the conceptual and statistical foundation for indirect effects, a method that has been widely applied in the analysis of complex causal paths [5]. Many factors that were traditionally considered to have a direct impact on fertility actually function through psychological intermediaries. For instance, Kreyenfeld’s research found that financial considerations not only directly influence the decision to have children due to financial constraints, but they can also cause stress and anxiety, which in turn affect people’s willingness to have children [12]. And the research by Balbo et al. also found that social support indirectly influences fertility decisions through stress reduction and self-efficacy enhancement mechanisms [2].

However, the existing literature has significant deficiencies in the exploration of the mediation mechanism. First, most studies still remain at the level of “bivariate relationships”, that is, they separately examine the pairwise relationships of “stress-willingness” or “policy-willingness”, and lack research that incorporates “stress-policy communication-fertility willingness” into a unified path framework. Secondly, existing research places too much emphasis on the mediating role of economic factors, while paying insufficient attention to policy coordination – a variable that is actually quite important in practice. Thirdly, a large number of studies have been conducted in a single context, and there is limited understanding of how cultural factors moderate mediating relationships in non-Western environments.

At the theoretical level, several complementary theoretical frameworks can be summarized in the existing literature. Cognitive behavioral models (such as

the Theory of Planned Behavior) [1] hold that people's behavioral intentions are influenced by policy intentions and understanding, and both jointly shape people's behavioral intentions. The Stress and Coping Framework [14] points out that policy communication affects fertility decisions by influencing individuals' stress levels and resource levels (subsidies, etc.). Social cognitive theory [3] holds that self-efficacy and people's expectations of outcomes jointly regulate the impact of policies on behavior. These theories can construct a mediation path model of "fertility pressure → policy communication perception → fertility intention", which can more comprehensively explain the complex mechanism of fertility decision-making.

Specifically, the theoretical contributions of this study lie in the following aspects. Beyond the common bivariate correlation analysis in existing literature, a complete mediating mechanism model of "stress - policy communication - fertility intention" is constructed. Transform policy communication from an input variable into an endogenous perception variable, emphasizing the crucial role of individual perception differences in the transmission of policy effects.

Research design and methodology

Research framework and model specifications

This study uses a quantitative research design and utilizes a mediating effect model to explore the relationship between policy communication and fertility willingness. The study adopted a cross-sectional survey design and implemented path analysis through SPSS 29 software to explore the "soft impact path" of fertility policies.

Among them, the independent variable is policy communication. Policy communication, simply put, refers to how much an individual knows about the government's family planning policies – including what the policies specifically stipulate, where this information can be obtained, whether the information is sufficiently transparent, and how deeply the individual understands it. This measurement method employs the tested scale developed by Zhao et al., which can comprehensively assess the quality and effectiveness of policy communication, mainly from four key aspects [23]. Given that the Chinese government is increasingly emphasizing policy promotion and social guidance, the effectiveness of policy dissemination has become a key dimension for measuring the influence of policies.

The mediating variable is fertility pressure. This variable reflects the various pressures that an individual experiences during the process of making reproductive decisions. This measurement framework integrates elements from

Gyenwali et al., Cassidy & Sintrovani, and Miller [9; 11; 16]. This scale covers three main dimensions, namely social and cultural pressure, reflecting society's expectations for fertility and cultural norms; Emotion/Internal Stress, measuring psychological stress and personal anxiety related to fertility; As well as practical conflict pressure, assess the actual problems of resource allocation and life planning conflicts.

Fertility intention is the dependent variable. This outcome variable assesses an individual's current and future fertility plans and tendencies, and it is a key indicator for measuring whether fertility policies ultimately "translate into reproductive behaviors". The measurement dimensions referred to the scale verified by Gyenwali et al. to assess an individual's subjective fertility tendency and behavioral readiness [11]. This scale covers three dimensions, namely fertility value, which examines the importance and benefits of fertility; Preparation and planning, assessment of actual preparation and time arrangement; And emotional attitudes, measuring the emotional orientation towards parenthood.

Data collection and sampling

The data of this survey was collected through "Wenjuanxing", which is a very reliable Chinese online survey platform with a wide user base. The data collection period lasted from June 2024 to April 2025, ensuring the universality of the data and taking into account possible seasonal differences in fertility attitudes. By extending the collection period, it is possible to cover different types of people and different regions. A total of 475 valid questionnaires were received in the end. The sampling method used is stratified random sampling, aiming to ensure that people of different ages, genders, regions and other key characteristics can all be reasonably represented. The survey subjects cover urban and rural areas in multiple provinces of China, spanning multiple geographical regions. The sample shows a balanced gender distribution, diverse age groups ranging from young adults to middle-aged people, diverse educational backgrounds covering from secondary education to postgraduate degrees, as well as multiple income levels reflecting China's economic stratification.

Control variables and model specifications

To ensure the stability and scientific validity of the estimation results, this study introduced several control variables to eliminate the confounding effects that may be caused by demographic factors that independently affect fertility intentions. The control variables include: the total score. Wenjuanxing (the software itself) provides a comprehensive score based on all the questions. Gender, encoded as a binary variable, is used to explain the differences in reproductive attitudes between men and women; Age, continuously measured to reflect the

influence of life stages on reproductive intent; Education is divided into multiple levels to reflect socio-economic status and knowledge differences. And income measured by personal income levels to control the impact of the economy on fertility decisions.

Statistical analysis strategy

This study employs a structural equation model to examine the relationship among policy communication, fertility pressure and fertility intention, including direct effects and mediating effects.

Among them, the test of the mediating effect refers to the stepwise regression method proposed by Baron and Kenny [5]. First, examine the regression of policy communication on fertility pressure (Path a); Second, examine the regression of policy communication and fertility pressure on fertility intentions simultaneously (paths b and c'); Third, examine the regression of the total effect of policy communication on fertility intention (Path c). On this basis, the Bootstrap method with bias correction (repeated sampling 5,000 times) was adopted to construct the confidence interval of the indirect effect. The model estimation adopts the maximum likelihood method. The model fitting situation is comprehensively evaluated through indicators such as R^2 , F statistics, and standardized regression coefficients.

Discussion

Main findings and statistical evidence

Empirical results show that there is a complex mediating mechanism between policy communication and fertility intentions, and both direct and indirect effects jointly influence an individual's fertility decisions. Judging from the model performance (see Tables 1 and 2), the explanatory power of each regression equation is relatively strong, and the estimation results are robust and reliable.

Table 1.

Results of the Mediation Effect Model

Outcome Variable	Predictor Variable & Control Variable	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>	Standardized Coefficients	<i>t</i>
Fertility Pressure		0.7914	0.6263	130.7205***		
	Policy Communication				-0.8008	-17.6255***
	Total Score				0.0968	27.2317***

	Gender				0.058	1.018
	Age				-0.0815	-2.3487*
	Education				-0.0062	-0.2019
	Income				0.0165	0.6063
Fertility Willingness		0.9996	0.9992	86996.3078***		
	Policy Communication				-1.6297	-613.459***
	Fertility Pressure				-1.0303	-491.706***
	Total Score				0.1948	751.474***
	Gender				-0.0013	-0.4932
	Age				-0.0001	-0.0403
	Education				0.0014	1.0404
	Income				-0.0006	-0.5047
Fertility Willingness (Direct)		0.7762	0.6025	118.2353***		
	Policy Communication				-0.8046	-17.1719***
	Total Score				0.095	25.8957***
	Gender				-0.0611	-1.0387
	Age				0.0839	2.3446*
	Education				0.0078	0.2475
	Income				-0.0176	-0.6279

Note: * indicates $p < 0.05$, ** indicates $p < 0.01$, *** indicates $p < 0.001$.

In the part of the model fit, the results are quite satisfactory. The R^2 value for the regression equation of policy communication on fertility pressure is 0.6263, indicating that policy communication accounts for approximately 62.63% of the variation in fertility pressure. When both policy communication and fertility pressure are included in the regression equation, the explanatory power for fertility intention is extremely high ($R^2 = 0.9992$), suggesting that these two variables are the key factors influencing fertility intention. The R^2 value for the regression equation of policy communication on fertility intention (direct effect) is 0.6025, which is also considered a high level in social science research.

Table 2.

Total Effect, Direct Effect and Indirect Effect

Effect Type	Effect Size	Standard Error	LLCI	ULCI	Relative Effect Size
Total Effect	-0.8046	0.0469	-0.8967	-0.7125	
Direct Effect	-1.6297	0.0027	-1.6349	-1.6245	66.39%
Indirect Effect	0.8251	0.0474	0.7316	0.9198	33.61%

The paradoxical nature of the policy communication effect

There is an opposing relationship between the direct and indirect impacts of policy communication on fertility intentions. On the one hand, policy communication has a significant direct negative impact on fertility intention ($\beta = -1.6297, p < 0.001$), accounting for 66.39% of the total effect. Meanwhile, policy communication has an indirect positive impact on fertility intentions by reducing fertility pressure ($\beta = 0.8251, p < 0.001$), accounting for 33.61% of the total effect. But interestingly, this result is exactly the opposite of the direct effect mentioned earlier, indicating that policy communication is actually a “double-edged sword” when it comes to having children or not.

Generally speaking, strengthening policy promotion should help the public better understand and utilize policies, thereby enhancing their willingness to have children. However, the research results show that the negative direct effects are contrary to traditional expectations. There might be three reasons for this. First of all, while policy promotion and dissemination enhance public awareness of policies, they also, to a certain extent, enable people to more clearly see the shortcomings of existing policies and the problems existing in their implementation. The deeper people's understanding of the fertility policy is, the more likely they are to notice the gap between the policy commitment and its actual implementation, and thus develop a certain degree of doubt about the policy's effectiveness. On the other hand, the way and method of policy dissemination may, in an intangible way, magnify the complexity and cost of childbirth. For instance, the information disseminated by policies only focuses on introducing application conditions, processing procedures and restrictive conditions. This, instead, makes people feel more thresholds and uncertainties, thereby weakening their enthusiasm for having children. Furthermore, the promotion of policies may, to some extent, prompt people to weigh the costs and benefits of having children more deeply. When people become increasingly aware of the multiple realistic pressures of raising children, their willingness to have children will instead be weakened.

Fertility pressure as a mediating mechanism

The results of the mediation analysis indicate that fertility pressure is a very important path through which policy communication influences fertility intentions. Policy communication has a significant negative impact on fertility pressure ($\beta = -0.8008, p < 0.001$), that is to say, the more thorough and clear the policy communication is, the less fertility pressure people feel. This indicates that policy promotion can, to a certain extent, alleviate the psychological burden brought about by childbirth by helping the public understand the available support and reducing their sense of uncertainty about policies.

The relationship between fertility stress and fertility intention is expected by people, that is, the greater the stress, the lower the fertility intention ($\beta = -1.0303$, $p < 0.001$).

The indirect effect is 0.8251, reflecting the positive promoting effect of policy communication on fertility intentions by reducing fertility pressure. This path indicates that if policy dissemination can effectively respond to the public's psychological concerns and alleviate the stress and feelings related to fertility, it is possible to enhance the willingness to have children. In terms of the proportion of effects, the indirect effect accounts for 33.61% of the total effect, indicating that although this mechanism is important, it is not the dominant factor.

Theoretical enlightenment and conceptual contribution

These findings have contributed to the fields of fertility research and policy implementation research. Firstly, this study expands the relevant theories of policy communication, that is, it finds that policy communication functions simultaneously through both direct and indirect paths, and the directions of their effects are opposite. This indicates that the influence mechanism of policy communication is far more complex than expected and requires a more detailed theoretical framework for explanation. Furthermore, this study provides empirical support from the policy context for the theory of reproductive stress. Research has found that stress plays a significant transmitting role in the process of policy influencing fertility decisions. This implies that merely understanding fertility behavior from the perspective of economic rationality is not complete enough; it is also necessary to pay attention to the psychological mechanisms behind it. More importantly, the research results show that "understanding policies" and "feeling policy support" are two different psychological processes, and the influence of these two processes on reproductive behavior may even be contradictory. That is to say, merely enhancing the breadth and awareness of policy dissemination may not achieve the expected results. It is also necessary to make more refined designs in the content and methods of information transmission, so that the public can truly feel supported while understanding the policies.

Practical implications for policy design and implementation

The findings of this study have certain practical reference value for the design of fertility policies in China and other countries and regions facing similar demographic transition challenges. The fact that policy communication simultaneously generates both positive and negative effects suggests that the current methods of policy promotion need to be reflected upon and adjusted. First of all, for the government, the most important thing is that policy promotion should

not remain at the level of information notification, but rather convey messages and signals of support and guarantee. For instance, the current focus of policy dissemination should be shifted from introducing application conditions, procedures and restrictions to showcasing the actual effects of the policies (such as specific beneficiary cases and their genuine feedback), so that the public can feel the real assistance brought by the policies, rather than making them empty and exaggerated. Furthermore, the research results indicate that alleviating the pressure of childbirth is an important way for policies to play a positive role. Therefore, when promoting the fertility policy, it is necessary to take into account the psychological support provided by the government, such as offering psychological counseling services and establishing mutual assistance and communication platforms, to help groups with the intention of having children reduce their psychological burden. It is undeniable that policy communication and fertility pressure are the key factors influencing the current fertility intentions of Chinese residents. This means that targeted policy improvements around these two aspects are expected to enhance the willingness to have children, and this should be the key direction for policy optimization.

Limitations and methodological considerations

It is undeniable that although this study identified the relationship between policy communication and fertility intentions, there are still limitations. Firstly, the cross-sectional study design limits the ability of causal inference. If subsequent research can adopt a longitudinal design, this will provide stronger evidence for the causal relationship of the study and the examination of dynamic processes over time. Secondly, measurement methods that rely on self-reports may lead to biases in social expectations and subjective interpretations. Future research may be able to combine the objective measurement and subjective assessment of policy promotion and actual behavioral results for study. Furthermore, this study is limited to the Chinese context and online survey participants, which may restrict its promotion to people from other cultural backgrounds or those with limited online exposure.

In terms of methods, future research can incorporate qualitative studies such as in-depth interviews and focus groups, which will help government policy-makers gain a more specific understanding of which aspects of policy promotion are offensive and which are reassuring, thereby providing factual basis for improving policy promotion strategies. In addition, future research can also directly test the effectiveness of different communication methods (such as different information frameworks and different support integration strategies) in actual scenarios through experiments.

Conclusion

This study analyzed through the mediating effect model how communication of fertility policies influences individuals' fertility intentions by taking fertility pressure as a factor. The research results reveal a seemingly contradictory but worthy social issue, that is, policy communication has both positive and negative impacts on fertility intentions.

The main empirical evidence indicates that policy communication has a direct negative impact on fertility intention ($\beta = -1.6297$), but it has an indirect positive effect on fertility intention by alleviating fertility pressure ($\beta = 0.8251$). That is to say, while the current policy promotion is enhancing people's understanding of the policies, it may unintentionally magnify the difficulties and costs of having and raising children, making people even less willing to have children. However, when policy information effectively alleviates people's fertility pressure, policy dissemination can indeed promote the willingness to have children. This discovery breaks the traditional notion that "as long as the publicity efforts are intensified, the fertility rate can be raised", which also indirectly indicates that the way and content of publicity are more important than the intensity. Although fertility pressure is an important way for policy communication to influence fertility intentions, it is not the only way (indirect effects account for 33.61% of the total effects).

Based on the above research findings, the way of promoting the fertility policy needs a fundamental adjustment. The author believes that when the government disseminates policies, it should emphasize less on "you should have children" (such as the current emphasis on raising children for old age support), and more on "how we can help you" (such as the display of maternity benefits). List fewer policy provisions and convey more practical support and positive expectations. At the same time, mental health services should be incorporated into the fertility support system. Government officials and policymakers need to recognize that raising the fertility rate depends not only on good policies but also on good communication. This requires not only reducing psychological burdens but also making people truly feel that the government is supporting their fertility.

Ultimately, an effective fertility policy is not only about being "well-designed and well-invested", but also about truly understanding the pressure and anxiety people face when making fertility decisions. Today, when the world is generally confronted with the challenge of low fertility rates, understanding these mechanisms is crucial for formulating practical and effective population policies.

References

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
2. Balbo, N., Billari, F. C., & Mills, M. (2013). Fertility in advanced societies: A review of research. *European Journal of Population*, 29(1), 1–38. <https://doi.org/10.1007/s10680-012-9277-y>. EDN: <https://elibrary.ru/PFTYSA>
3. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>. EDN: <https://elibrary.ru/HEYQET>
4. Baochang, G., Feng, W., Zhigang, G., & Erli, Z. (2007). China's local and national fertility policies at the end of the twentieth century. *Population and Development Review*, 33(1), 129–147. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2007.00161.x>
5. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
6. Basten, S., & Gu, B. (2013). National and regional trends in ideal family size in China (pp. 26–31). <https://iussp.org/en/event/paper/national-and-regional-trends-ideal-family-size-china>
7. Becker, G. S. (1993). *A treatise on the family: Enlarged edition*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv322v4rc>
8. Bongaarts, J., & Watkins, S. C. (1996). Social interactions and contemporary fertility transitions. *Population and Development Review*, 22(4), 639–682. <https://doi.org/10.2307/2137804>. EDN: <https://elibrary.ru/HJXKZF>
9. Cassidy, T., & Sintrovani, P. (2008). Motives for parenthood, psychosocial factors and health in women undergoing IVF. *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, 26(1), 4–17. <https://doi.org/10.1080/02646830701691392>
10. Frejka, T., Jones, G. W., & Sardon, J.-P. (2010). East Asian childbearing patterns and policy developments. *Population and Development Review*, 36(3), 579–606. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00347.x>
11. Gyenwali, D., Pariyar, J., & Onta, S. R. (2014). Estimates of delays in diagnosis of cervical cancer in Nepal. *BMC Women's Health*, 14(1), 29. <https://doi.org/10.1186/1472-6874-14-29>. EDN: <https://elibrary.ru/QHMDMB>
12. Kreyenfeld, M. (2010). Uncertainties in female employment careers and the postponement of parenthood in Germany. *European Sociological Review*, 26(3), 351–366. <https://doi.org/10.1093/esr/jcp026>. EDN: <https://elibrary.ru/MYSHKX>
13. Lammich, G. (2024). Lost in transfer — tracing policy diffusion and norm-shaping in Tanzania-China relations. *Global Policy*, 15(5), 886–900. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13416>. EDN: <https://elibrary.ru/XORXYP>

14. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
15. Luhmann, N. (2018). *Trust and power*. John Wiley & Sons.
16. Miller, W. B. (1992). Personality traits and developmental experiences as antecedents of childbearing motivation. *Demography*, 29(2), 265–285. <https://doi.org/10.2307/2061731>. EDN: <https://elibrary.ru/HGBIGL>
17. Mills, M., Rindfuss, R. R., McDonald, P., & te Velde, E. (2011). Why do people postpone parenthood? Reasons and social policy incentives. *Human Reproduction Update*, 17(6), 848–860. <https://doi.org/10.1093/humupd/dmr026>
18. OECD. (2025). *Korea's unborn future: Understanding low-fertility trends*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1b836111-en>
19. Powell, G. B., Jr. (2004). The quality of democracy: The chain of responsiveness. *Journal of Democracy*, 15(4), 91–105. <https://doi.org/10.1353/jod.2004.0070>
20. Rousseau, J.-J. (2013). The social contract. In S. Lazar (Ed.), *The anthropology of citizenship: A reader* (pp. 35–53). Wiley-Blackwell. (Original work published 1762)
21. Thévenon, O., & Gauthier, A. H. (2011). Family policies in developed countries: A ‘fertility-booster’ with side-effects. *Community, Work & Family*, 14(2), 197–216. <https://doi.org/10.1080/13668803.2011.571400>
22. Zhang, J. (2020). Influence of parenting costs on second-child fertility anxiety among adults of childbearing age in China: The moderating role of gender. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020920657>. EDN: <https://elibrary.ru/OMDQFA>
23. Zhao, X., Chen, L., Fu, L., & Maytin, L. (2022). Perceived communication effectiveness in implementation strategies: A measurement scale. *Implementation Science Communications*, 3(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s43058-022-00284-4>. EDN: <https://elibrary.ru/TVJPHYK>

DATA ABOUT THE AUTHOR

Yifan Zhang, PhD student, School of Public Administration and Entrepreneurship
Ural Federal University
19, Mira Str., Yekaterinburg, 620062, Russian Federation
nihanaksubj3z2x@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8839-5156>

Поступила 22.03.2025

После рецензирования 10.05.2025

Принята 13.05.2025

Received 22.03.2025

Revised 10.05.2025

Accepted 13.05.2025

Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-332](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-332)

EDN: [TZWUNA](https://www.edn.ru/tzwuna)

УДК 332.1:338.2



Межрегиональное социально-экономическое неравенство в Российской Федерации: статистическая оценка масштабов, динамики и структурной типологии (2019–2024 гг.)

В.М. Минин

Университет «Синергия», Москва, Российская Федерация

Аннотация

Обоснование. Межрегиональное социально-экономическое неравенство в Российской Федерации сохраняет устойчивый характер и требует воспроизводимой статистической диагностики, позволяющей различать «сглаживаемые» социальные параметры и концентрированные экономические контуры различий.

Цель – статистическая оценка масштабов, динамики и структурной типологии межрегионального социально-экономического неравенства субъектов Российской Федерации на сопоставимой базе официальной региональной статистики.

Материалы и методы. Используются показатели уровня жизни и социального риска (среднедушевые денежные доходы населения, доля населения с доходами ниже прожиточного минимума, уровень занятости) за 2019–2024 гг., а также показатели экономического потенциала (ВРП на душу населения, инвестиции в основной капитал) за 2019–2023 гг. Выполнены авторские расчёты показателей вариативности и поляризации (среднее значение, стандартное отклонение, коэффициент вариации, соотношение max/min), а также квартильная типология регионов по уровню доходов населения с последующим сопоставлением средних значений бедности и занятости по группам.

Результаты. Установлено, что экономическая дифференциация регионов существенно превышает социальную, а неоднородность бедности в исследуемом периоде имеет тенденцию к усилению. Квартильная типология выявляет устойчивые структурные различия между группами регионов по уровню бедности и занятости. Полученные результаты обосновывают необходимость адресного подхода в региональной политике, ориентированного на группы регионов с различным профилем социально-экономических рисков и ограничениями экономической базы. Показано, что устойчивость дифференциации доходов сочетается с ростом неоднородности

бедности, что усиливает значимость типологических решений при выборе инструментов поддержки занятости и снижения социального риска.

Ключевые слова: межрегиональное неравенство; социально-экономическая дифференциация; коэффициент вариации; поляризация; доходы населения; бедность; занятость; региональная типология

Для цитирования. Минин, В. М. (2026). Межрегиональное социально-экономическое неравенство в Российской Федерации: статистическая оценка масштабов, динамики и структурной типологии (2019-2024 гг.). *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 84–104. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-332>

Interregional socio-economic inequality in the Russian Federation: a statistical assessment of scale, dynamics and structural typology (2019-2024)

V.M. Minin

Synergy University, Moscow, Russian Federation

Abstract

Background. Interregional socio-economic inequality in the Russian Federation remains persistent and requires a reproducible statistical diagnosis that distinguishes relatively «smoothed» social indicators from highly concentrated economic disparities.

Purpose. To provide a statistical assessment of the scale, dynamics and structural typology of interregional socio-economic inequality across the subjects of the Russian Federation using comparable official regional data.

Materials and methods. The study uses living-standards and social-risk indicators (disposable income per capita, poverty rate, employment) for 2019–2024, and economic-capacity indicators (GRP per capita and fixed capital investment) for 2019–2023. The author calculates dispersion and polarisation metrics (mean, standard deviation, coefficient of variation, max/min ratio) and applies an income-based quartile typology of regions with subsequent comparison of group averages for poverty and employment.

Results. The results indicate that economic disparities across regions are substantially larger than social ones, while territorial heterogeneity of poverty tends to increase over the period considered. The quartile typology reveals persistent structural differences between income groups in terms of poverty and employment. The findings support a targeted regional policy approach differentiated by regional groups with distinct socio-economic risk profiles and constraints of the economic base. It is also shown that the relative stability of income dispersion is accompanied by increasing heterogeneity of poverty, which reinforces the need for typology-based policy targeting.

Keywords: interregional inequality; socio-economic differentiation; coefficient of variation; polarisation; income; poverty; employment; regional typology

For citation. Minin, V. M. (2026). Interregional socio-economic inequality in the Russian Federation: a statistical assessment of scale, dynamics and structural typology (2019-2024). *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 84–104. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-332>

Введение

Межрегиональное социально–экономическое неравенство является устойчивой характеристикой пространственного развития Российской Федерации [10; 13] и проявляется в различиях субъектов РФ по уровню доходов населения, масштабам бедности, параметрам занятости [18; 19], экономическому потенциалу и инвестиционной активности. Эти различия формируют неодинаковые условия воспроизводства человеческого капитала, различную доступность социальных возможностей и асимметрию экономических стимулов территориального развития, что повышает требования к доказательности решений в региональной политике и системе межбюджетного регулирования [11; 23]. В отечественной исследовательской традиции неоднократно подчёркивается структурный характер региональных диспропорций: социальные показатели могут частично сглаживаться перераспределительными механизмами, тогда как различия в экономической базе и инвестиционном потенциале сохраняют высокую концентрацию и воспроизводятся в динамике [9; 12; 14].

Современный контекст государственного управления усиливает актуальность статистической диагностики межрегионального неравенства по двум причинам. Во-первых, усиливается значимость адресных механизмов социальной поддержки и программ занятости [1; 24], для которых требуется корректная типологизация регионов по уровню социально-экономических рисков [6]. Во-вторых, развитие программ пространственного развития и инфраструктурного обновления объективно требует оценки «ядра» устойчивых различий, чтобы отличать краткосрочные колебания показателей от долгосрочно воспроизводимых диспропорций [15; 22]. Проблематика территориальной поляризации и устойчивой географии неравенства рассматривается также в международных исследованиях регионального развития [25; 26; 27]. Следовательно, научно и управленчески значимым становится комплексный анализ неравенства, сочетающий оценку масштабов дифференциации в статике, динамику показателей неоднородности и структурную группировку регионов.

Дополнительное значение такая диагностика приобретает в условиях цифровизации государственного управления, поскольку цифровые инструменты расширяют возможности мониторинга социально-экономического развития территорий [16; 28].

Цель исследования – провести статистическую оценку масштабов, динамики и структурной типологии межрегионального социально-экономического неравенства в Российской Федерации на сопоставимой базе официальной региональной статистики.

Для достижения цели решаются следующие *задачи*:

1. сформировать сопоставимую эмпирическую базу показателей уровня жизни населения и экономического потенциала субъектов Российской Федерации за 2019–2024 гг. (для ВРП и инвестиций – по доступному периоду);
2. оценить масштабы межрегиональной дифференциации по ключевым показателям посредством показателей вариативности и поляризации;
3. проанализировать динамику межрегиональных различий в 2019–2024 гг. на основе коэффициента вариации и соотношения максимума и минимума;
4. выполнить квартильную типологизацию регионов по уровню доходов населения и выявить структурные различия по бедности и занятости;
5. сформулировать выводы, значимые для региональной политики и механизмов сглаживания территориальных диспропорций.

Объектом исследования выступают социально-экономические системы субъектов Российской Федерации, предметом – межрегиональные различия по показателям уровня жизни населения и экономического потенциала, а также их динамика и структурная неоднородность.

Материалы и методы

Информационная база исследования сформирована на основе официальной региональной статистики по субъектам Российской Федерации [8; 21]. В качестве показателей уровня жизни населения и социального риска используются: среднедушевые денежные доходы населения (руб./мес.), доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума (%), уровень занятости населения в возрасте 15 лет и старше (%). Для характеристики экономического потенциала регионов применяются валовой региональный продукт на душу населения (руб.) и инвестиции в основ-

ной капитал (млн руб.). Выбор данной системы показателей обеспечивает комплексную оценку территориальной неоднородности: от параметров благосостояния и социальной уязвимости населения до производственно-экономической базы и инвестиционной активности территорий [3; 4].

Период исследования по социальным показателям охватывает 2019–2024 гг., что обеспечивает сопоставимость до и после шоков начала 2020-х годов. По показателям ВРП на душу населения и инвестициям используются данные 2019–2023 гг., что обусловлено лагом публикации официальной региональной статистики по макроэкономическим показателям [21]. Единицей наблюдения является субъект Российской Федерации; из расчётов исключаются агрегированные строки (Российская Федерация, федеральные округа), что обеспечивает корректность межрегиональных сопоставлений.

Методологическая основа статьи включает показатели вариативности и поляризации, позволяющие количественно оценить как общую территориальную неоднородность распределения показателя по регионам, так и разрыв между крайними значениями. Для каждого показателя рассчитываются среднее значение, стандартное отклонение, коэффициент вариации и показатель поляризации (соотношение max/min).

Среднее значение показателя по регионам определяется формулой:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_j,$$

где $\bar{x}$ – среднее значение показателя по совокупности регионов; x_j – значение показателя в j -м регионе, n – число регионов, включённых в расчёт; $j = 1, 2, \dots, n$ – индекс региона.

Стандартное отклонение рассчитывается как:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (x_j - \bar{x})^2},$$

где σ – стандартное отклонение показателя по совокупности регионов.

Коэффициент вариации (CV), характеризующий относительную неоднородность распределения показателя, определяется по формуле:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%.$$

где CV – коэффициент вариации, %.

Показатель поляризации K определяется как отношение максимального ($x_{\max}$) и минимального значений ($x_{\min}$) показателя по совокупности регионов:

$$K = \frac{x_{\max}}{x_{\min}}.$$

Совместное использование CV и K является методически значимым, поскольку коэффициент вариации отражает «средний» уровень террито-

риальной неоднородности по всей совокупности регионов, тогда как показатель поляризации фиксирует масштаб разрыва между крайними регионами и чувствителен к динамике «краёв» распределения. Динамика *CV* и *K* оценивается по годам, что позволяет отделить устойчивые структурные различия от краткосрочных колебаний показателей [2].

Для выявления структурных различий применяется квартильная типология субъектов Российской Федерации по уровню среднедушевых денежных доходов населения в 2024 г. Регионы ранжируются по значению доходов, после чего совокупность делится на четыре группы, сопоставимые по численности. Для каждой группы рассчитываются средние значения доходов, бедности и занятости. Квартильный подход позволяет избежать произвольного выбора пороговых значений и выявить устойчивые «слои» регионального пространства по уровню благосостояния населения [5; 6].

Единообразие и воспроизводимость расчётов обеспечивается единым стандартом представления результатов: коэффициенты вариации и показатели поляризации приводятся с точностью до двух знаков после запятой; проценты занятости и бедности – с точностью до одного знака после запятой; денежные показатели – с разделением разрядов пробелами. Такой стандарт необходим для корректного сопоставления показателей между таблицами и исключения противоречий между табличными данными и интерпретацией результатов.

Результаты и обсуждение

Масштабы межрегионального социально–экономического неравенства. Статистическая оценка масштабов межрегионального неравенства выполнена по последнему доступному году наблюдения для каждого показателя: 2024 г. – для доходов населения, бедности и занятости; 2023 г. – для ВРП на душу населения и инвестиций. Такой подход позволяет корректно сопоставить социальные параметры уровня жизни и экономическую базу регионов на сопоставимой статистической основе. Результаты расчётов представлены в таблице 1.

Результаты таблицы 1 позволяют сделать несколько принципиальных выводов о характере межрегионального социально–экономического неравенства.

Во-первых, межрегиональная дифференциация имеет выраженно многомерный характер: степень территориальной неоднородности резко различается между социальными и экономическими показателями. Для социальных показателей коэффициенты вариации существенно ниже, чем для экономических. Так, коэффициент вариации среднедушевых доходов населения составляет 46,41 %, уровень бедности характеризуется коэффициентом вариации

ции 39,41 %, а занятость – 7,63 %. В то же время по ВРП на душу населения коэффициент вариации достигает 145,65 %, а по инвестициям – 201,23 %, то есть различия по экономическим параметрам в несколько раз превышают различия по социальным показателям. Данный результат согласуется с выводами исследований пространственной экономики о высокой концентрации производственного потенциала и инвестиционных потоков в ограниченном числе территорий при относительном сглаживании отдельных показателей уровня жизни населения перераспределительными механизмами [10; 12].

Таблица 1.

Статистическая оценка межрегиональной дифференциации социально-экономических показателей субъектов Российской Федерации

Table 1. Statistical Assessment of Interregional Variations in the Socioeconomic Indicators of the Constituent Entities of the Russian Federation

Показатель	Год	Число регионов	Минимум	Регион-минимум	Максимум	Регион-максимум	Среднее	σ	CV , %	max/min, раз
Средне-душевые денежные доходы населения, руб./мес	2024	87	27 311	Республика Ингушетия	187 687	Чукотский АО	58 492	27 149	46,41	6,87
Реальные денежные доходы населения, индекс, %	2024	87	101,7	Камчатский край	114,9	Республика Калмыкия	108,44	2,74	2,52	1,13
Доля населения ниже ПМ, %	2024	87	3,4	г. Санкт-Петербург	25,3	Республика Ингушетия	8,94	3,52	39,41	7,44
Уровень занятости (15+), %	2024	87	50,2	Республика Адыгея	79,0	Чукотский АО	60,78	4,64	7,63	1,57
ВРП на душу населения, руб.	2023	87	182 204	Республика Ингушетия	11 995 394	Ненецкий АО	1 198 377	1 745 391	145,65	65,84
Инвестиции в основной капитал, млн руб.	2023	87	13 330	Республика Калмыкия	7 154 321	г. Москва	432 501	870 333	201,23	536,71

Источник: составлено и рассчитано автором по данным ЕМИСС [8] и Росстата [21].

Source: Compiled and calculated by the author based on data from EMISS [8] and Rosstat [21].

Во-вторых, показатель поляризации подтверждает наличие крайне высокого разрыва по экономическим параметрам. Различия по ВРП на душу населения между крайними регионами превышают 65 раз ($\max/\min = 65,84$), а по инвестициям – сотни раз ($\max/\min = 536,71$). Это означает, что экономическая база регионов распределена крайне неравномерно, а возможности расширенного воспроизводства и структурных изменений концентрируются в ограниченном числе субъектов РФ. Методически важно, что данный вывод подтверждается одновременно и коэффициентом вариации (общая неоднородность), и поляризацией (разрыв между крайними регионами), что усиливает доказательность результата.

В-третьих, социальные показатели демонстрируют менее экстремальную, но устойчиво значимую территориальную неоднородность. Разрыв по доходам населения между крайними регионами составляет 6,87 раза, по бедности – 7,44 раза. Сравнение бедности и доходов показывает, что бедность характеризуется сопоставимой (и в ряде аспектов более выраженной) территориальной дифференциацией, что отражает комплексную природу социального риска, зависящую не только от уровня доходов, но и от структуры занятости, качества рабочих мест, региональных различий в стоимости жизни и эффективности рынков труда [18; 20; 24].

В-четвёртых, показатель занятости имеет минимальную дифференциацию: коэффициент вариации составляет 7,63 %, а поляризация – 1,57 раза. Это указывает на относительную равномерность распределения занятости по территориям при действии общенациональных институциональных рамок регулирования рынка труда. Вместе с тем низкая вариативность занятости не устраняет различия в уровне благосостояния и социальной уязвимости населения, что проявляется в дифференциации доходов и бедности.

В-пятых, индекс реальных денежных доходов (динамический показатель) демонстрирует низкую территориальную неоднородность (коэффициент вариации 2,52 %, поляризация 1,13 раза). Это важно для корректной интерпретации: схожесть краткосрочной динамики доходов по регионам не означает устранения устойчивых различий по уровню доходов и социальным показателям.

В совокупности результаты таблицы 1 подтверждают, что межрегиональное социально-экономическое неравенство в Российской Федерации имеет устойчивую структурную основу: экономическая концентрация существенно превышает социальную дифференциацию, а территориальная неоднородность уровня бедности остаётся значимой. Следующий аналитический шаг заключается в оценке динамики показателей дифференциации и поляризации в 2019–2024 гг., что позволяет установить, насколько

выявленная структура различий сохраняется во времени и какие компоненты неравенства демонстрируют тенденции к усилению или сглаживанию.

Статическая оценка фиксирует текущие масштабы межрегионального неравенства, однако для понимания его устойчивости и направленности изменений необходим динамический анализ. В настоящем исследовании динамика территориальных различий оценивается по двум взаимодополняющим показателям: коэффициенту вариации (CV), характеризующему общую неоднородность распределения показателя по совокупности регионов, и показателю поляризации ($\max/\min$), фиксирующему разрыв между крайними регионами. Рост CV означает усиление неоднородности в целом; снижение CV – тенденцию к выравниванию. Рост $\max/\min$ свидетельствует об увеличении разрыва между лидером и аутсайдером, даже если «средняя» неоднородность (CV) может оставаться стабильной; снижение $\max/\min$, напротив, указывает на сближение крайних значений. Совместное использование CV и $\max/\min$ позволяет избежать методических искажений при интерпретации изменений территориальной дифференциации [2].

Динамика коэффициента вариации по ключевым социально-экономическим показателям представлена в таблице 2.

Таблица 2.

Динамика коэффициента вариации социально-экономических показателей субъектов Российской Федерации в 2019–2024 гг., %

Table 2. Trends in the coefficient of variation for socioeconomic indicators of the constituent entities of the Russian Federation, 2019–2024, %

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Среднедушевые денежные доходы населения	44,55	46,09	45,90	47,33	47,44	46,41
Реальные денежные доходы населения	1,53	2,71	2,55	4,07	3,04	2,52
Доля населения ниже ПМ	35,37	35,66	35,31	37,33	37,90	39,41
Уровень занятости	8,72	9,28	8,75	7,91	7,78	7,63
ВРП на душу населения	149,04	123,08	147,72	156,96	145,65	–
Инвестиции в основной капитал	177,41	187,72	200,67	204,61	201,23	–

Источник: составлено и рассчитано автором по данным ЕМИСС [8] и Росстата [21].

Примечание: для ВРП на душу населения и инвестиций в основной капитал в используемом массиве данных доступны значения по 2023 г.; за 2024 г. показатели не приводятся.

Source: Compiled and calculated by the author based on data from EMISS [8] and Rosstat [21].

Note: For GRP per capita and fixed capital investment, the dataset used provides figures for 2023; no figures are provided for 2024.

Таблица 2 демонстрирует, что межрегиональная дифференциация уровня доходов населения в 2019–2024 гг. остаётся структурно устойчивой. Коэффициент вариации колеблется в диапазоне 44,55–47,44%, что указывает на сохранение пространственной структуры различий по доходам при отсутствии устойчивого тренда к их сокращению. Для региональной политики это означает, что общеэкономические колебания и краткосрочные изменения доходов не обеспечивают автоматического выравнивания территорий, а снижение разрывов требует целевых механизмов развития доходной базы регионов-аутсайдеров [7; 17].

По показателю бедности наблюдается последовательное увеличение неоднородности: коэффициент вариации возрастает с 35,37 % (2019 г.) до 39,41 % (2024 г.). Это означает усиление территориальной неоднородности наиболее социально чувствительного показателя и указывает на различия в способности регионов снижать социальные риски и адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям. С управленческой точки зрения такой результат усиливает аргументацию в пользу дифференцированных мер социальной поддержки и политики занятости с учётом региональных особенностей рынка труда и структуры доходов населения [1; 18].

Дифференциация занятости имеет противоположную тенденцию: коэффициент вариации снижается с 8,72 % до 7,63 %, что свидетельствует о постепенном выравнивании регионов по уровню вовлечённости населения в занятость. При этом важно учитывать, что занятость не раскрывает различия в качестве рабочих мест и уровнях оплаты труда, поэтому снижение неоднородности занятости не противоречит устойчивой дифференциации доходов и росту неоднородности бедности.

Экономические показатели демонстрируют экстремально высокую неоднородность на протяжении всего периода: коэффициент вариации ВРП на душу населения сохраняется на уровне 123,08–156,96 %, а по инвестициям – 177,41–204,61 %. Это подтверждает, что пространственная концентрация экономического потенциала и инвестиционных потоков является устойчивой структурной характеристикой регионального развития и задаёт долгосрочное воспроизводство различий в возможностях экономического роста территорий.

Для оценки разрыва между крайними регионами рассчитана динамика показателя поляризации (max/min), представленного в таблице 3.

Показатели таблицы 3 подтверждают вывод о структурной устойчивости территориальных различий и уточняют характер изменений. По доходам населения поляризация удерживается на уровне 6–7 раз, что означает

отсутствие сближения крайних регионов в исследуемом периоде. По бедности наблюдается рост поляризации до 7,44 раза в 2024 г., что согласуется с увеличением коэффициента вариации и свидетельствует об усилении разрыва между территориями с минимальными и максимальными значениями социального риска.

Таблица 3.

**Динамика межрегиональной поляризации
социально-экономических показателей субъектов Российской Федерации
(соотношение максимального и минимального значений) в 2019–2024 гг., раз**

Table 3. Trends in Interregional Polarization of Socioeconomic Indicators for the Constituent Entities of the Russian Federation (Ratio of Maximum to Minimum Values) in 2019–2024, times

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Среднедушевые денежные доходы населения	6,21	6,35	6,52	6,78	6,91	6,87
Доля населения ниже ПМ	6,98	7,12	7,05	7,22	7,31	7,44
Уровень занятости	1,52	1,56	1,55	1,58	1,59	1,57
ВРП на душу населения	61,84	55,12	63,45	67,93	65,84	—
Инвестиции в основной капитал	489,11	512,44	528,72	541,36	536,71	—

Источник: составлено и рассчитано автором по данным ЕМИСС [8] и Росстата [21].

Примечание: для ВРП на душу населения и инвестиций в основной капитал в используемом массиве данных доступны значения по 2023 г.; за 2024 г. показатели не приводятся.

Source: Compiled and calculated by the author based on data from EMISS [8] and Rosstat [21].

По занятости поляризация стабильна (около 1,5–1,6 раза), что подтверждает относительную равномерность распределения занятости по субъектам РФ. Наиболее выраженная поляризация характерна для экономических показателей: разрыв по ВРП на душу населения превышает 60 раз, а по инвестициям – 500 раз и более. Это указывает на устойчивую концентрацию экономических ресурсов и инвестиционной активности в ограниченном числе регионов и подтверждает, что без специальных инструментов стимулирования экономической базы территорий–аутсайдеров разрыв в потенциале развития будет воспроизводиться [12; 13].

В совокупности результаты таблиц 2–3 позволяют сделать методически и управленчески значимый вывод: межрегиональное неравенство в Российской Федерации сохраняет устойчивый характер, при этом экономический контур различий остаётся наиболее концентрированным, а неоднородность бедности демонстрирует тенденцию к усилению. Следовательно, для повышения эффективности региональной политики требуется не только сгла-

живание социальных показателей, но и адресные меры, ориентированные на снижение устойчивых различий в экономическом потенциале регионов и на поддержку территорий с повышенными социальными рисками.

Структурная типология регионов по уровню доходов населения и выводы для адресности региональной политики. Динамический анализ показал устойчивость межрегиональных различий по доходам населения при одновременном усилении неоднородности бедности. Для управленческой интерпретации этих результатов важно перейти от «средних» характеристик дифференциации к выявлению структурных различий между группами регионов, то есть определить, как параметры социального риска и занятости меняются при переходе от регионов с низким уровнем доходов к регионам с высоким уровнем доходов. Такой подход позволяет повысить адресность региональной политики, поскольку ориентирует меры поддержки не только на крайние значения, но и на устойчивые группы регионов с близкими характеристиками [6; 11].

В рамках исследования выполнена квартильная типологизация субъектов Российской Федерации по уровню среднедушевых денежных доходов населения за 2024 г. Регионы ранжированы по уровню доходов и разделены на четыре сопоставимые по численности группы (квартиля). Затем для каждой группы рассчитаны средние значения доходов, доли населения с доходами ниже прожиточного минимума и уровня занятости. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Квартильная типология субъектов Российской Федерации по уровню среднедушевых денежных доходов населения (2024 г.)

Table 4. Quartile Typology of the Constituent Entities of the Russian Federation by Level of Average Per Capita Cash Income (2024)

Квартиль	Характеристика	Число регионов	Доходы, руб./мес	Бедность, %	Занятость, %
I	Низкий уровень доходов	22	36 400	16,2	58,1
II	Доходы ниже среднего	22	47 800	11,4	59,6
III	Доходы выше среднего	22	60 900	8,1	61,2
IV	Высокий уровень доходов	21	92 700	5,2	64,8

Источник: составлено и рассчитано автором по данным ЕМИСС [8] и Росстата [21].

Source: Compiled and calculated by the author based on data from EMISS [8] and Rosstat [21].

Результаты таблицы 4 демонстрируют устойчивую структурную связь между уровнем доходов населения и параметрами социального риска. При переходе от I квартиля к IV квартилю среднедушевые доходы возрастают

более чем в 2,5 раза (с 36 400 до 92 700 руб./мес.), тогда как доля населения с доходами ниже прожиточного минимума снижается более чем в 3 раза (с 16,2 % до 5,2 %). Это подтверждает, что бедность в региональном разрезе не является случайной флуктуацией: она устойчиво сконцентрирована в группах регионов с низкими доходами и воспроизводится как структурная характеристика социально-экономического пространства.

Одновременно наблюдается последовательный рост занятости от 58,1 % до 64,8 % по мере повышения уровня доходов. Данный результат показывает, что различия по доходам сопровождаются различиями в вовлечённости населения в рынок труда, что важно для формулирования управленческих решений. Для регионов I–II квартилей повышение доходов населения и снижение бедности тесно связано с задачей расширения качественной занятости и повышения производительности труда, а не только с наращиванием трансфертов. Для регионов III–IV квартилей, напротив, более актуальны инструменты поддержки инвестиционной активности и развития высокопроизводительных рабочих мест, поскольку именно экономическая база формирует устойчиво более высокий уровень доходов населения [12; 17].

Квартильная типология уточняет сформированные ранее выводы:

1. устойчивость дифференциации доходов (таблица 2) сочетается с выраженной структурной неоднородностью бедности (таблицы 1 и 4);
2. относительное выравнивание занятости (таблица 2) не устраняет социальный разрыв, поскольку качество занятости и уровень оплаты труда различаются между группами регионов.

Следовательно, региональная политика сглаживания межрегиональных диспропорций должна опираться на дифференцированные решения по группам регионов, а не только на унифицированные меры.

С практической точки зрения результаты типологизации позволяют сформулировать три управленчески значимых вывода.

Во-первых, для регионов I квартиля меры снижения бедности должны иметь приоритетный характер и сочетать поддержку доходов населения с программами повышения занятости и стимулирования создания рабочих мест. Во-вторых, для регионов II–III квартилей ключевым направлением является предотвращение “скатывания” в группу высокого социального риска: требуется сочетание мер повышения производительности труда, поддержки малого и среднего бизнеса и расширения возможностей занятости. В-третьих, для регионов IV квартиля важны инструменты, обеспечивающие удержание высокого уровня экономической активности и инвестиционного потенциала, поскольку именно он является основой

формирования доходов населения и устойчивости социально-экономического развития территорий [7; 11].

Таким образом, квартильная типология регионов по доходам населения обеспечивает структурную интерпретацию межрегионального неравенства и повышает доказательность адресного подхода к региональной политике. В заключении статьи обобщаются результаты исследования и формулируются выводы о характере устойчивости межрегиональных различий и управленческих последствиях выявленных структурных диспропорций.

Заключение

Проведённая статистическая оценка межрегионального социально-экономического неравенства субъектов Российской Федерации на сопоставимой эмпирической базе показала устойчивый и многомерный характер территориальных различий. На основе расчётов показателей вариативности и поляризации по ключевым социальным и экономическим индикаторам (таблица 1) установлено, что экономическая дифференциация регионов существенно превышает социальную: коэффициент вариации ВРП на душу населения составил 145,65 %, инвестиций в основной капитал – 201,23 %, тогда как по доходам населения – 46,41 %, по бедности – 39,41 %, по занятости – 7,63 %. Разрыв между крайними регионами по экономическим показателям достигает экстремальных значений (max/min по инвестициям – 536,71), что подтверждает высокую концентрацию экономического потенциала и инвестиционной активности в ограниченном числе субъектов РФ.

Динамический анализ (таблицы 2–3) подтвердил структурную устойчивость межрегиональных различий. Коэффициент вариации доходов населения в 2019–2024 гг. сохранялся в узком диапазоне 44,55–47,44 %, что свидетельствует об отсутствии устойчивой тенденции к территориальному выравниванию по уровню доходов. При этом неоднородность бедности демонстрирует последовательный рост: коэффициент вариации увеличился до 39,41 % в 2024 г., а поляризация по бедности достигла 7,44 раза. Следовательно, на фоне устойчивости структуры доходов усиливается неоднородность наиболее социально чувствительного показателя, что требует повышения адресности мер социальной поддержки [1; 24] и политики занятости.

Квартильная типология регионов по уровню доходов населения (таблица 4) позволила выявить устойчивые структурные различия между группами субъектов РФ. При переходе от регионов с низкими доходами

к регионам с высокими доходами бедность снижается более чем в три раза (с 16,2 % до 5,2 %), а занятость возрастает с 58,1 % до 64,8 %. Это подтверждает системный характер межрегионального неравенства и указывает на необходимость дифференцированных решений региональной политики, ориентированных на группы регионов с различным профилем социально-экономических рисков.

Научная новизна исследования заключается в комплексной воспроизводимой оценке межрегионального неравенства на сопоставимой статистической базе с одновременным применением показателей вариативности и поляризации и последующей квартильной типологизацией регионов по уровню доходов населения. Практическая значимость результатов состоит в возможности использования выявленных закономерностей для повышения доказательности адресного подхода [11; 17] в региональной политике, включая обоснование приоритетов мер по снижению бедности и поддержке занятости в группах регионов с устойчиво неблагоприятными социально-экономическими характеристиками.

Автором сформирована сопоставимая эмпирическая база региональных показателей социально-экономического развития (доходы населения, бедность и занятость за 2019–2024 гг.; валовой региональный продукт на душу населения и инвестиции в основной капитал за 2019–2023 гг.). Автором выполнены расчёты статистических показателей межрегиональной дифференциации и поляризации (средние значения, стандартное отклонение, коэффициент вариации, соотношение max/min), представленные в таблицах 1–3. Автором проведена квартильная типологизация субъектов Российской Федерации по уровню среднедушевых денежных доходов населения и рассчитаны групповые средние значения бедности и занятости (таблица 4). Автором сформулированы выводы исследования и практические предложения по использованию результатов статистической диагностики межрегионального неравенства для повышения адресности региональной политики [11; 22].

Список литературы

1. Бобков, В. Н., Одинцова, Е. В., & Гулюгина, А. А. (2020). Потребительская корзина как основа государственных гарантий минимального денежного дохода граждан России (Часть 2). *Народонаселение*, 23(4), 4–18. <https://doi.org/10.19181/population.2020.23.4.1>. EDN: <https://elibrary.ru/YHFSEL>
2. Бозо, Н. В., & Шипкова, О. Т. (2023). Межрегиональная дифференциация и неоднородность последствий пандемийных ограничений в России. *Вопросы*

- статистики, 30(2), 43–52. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2023-30-2-43-52>. EDN: <https://elibrary.ru/UNIUIZ>
3. Вертакова, Ю. В., & Зарецкая, В. Г. (2022). Исследование процессов конвергенции регионального экономического и социального развития в условиях цифровизации и модернизации российской экономики. *Экономическое возрождение России*, (2), 66–86. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-66-86>. EDN: <https://elibrary.ru/SUVUSM>
 4. Гагарина, Г. Ю., & Болотов, Р. О. (2022). Оценка дифференциации доходов населения Российской Федерации с учетом межрегионального уровня цен. *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*, (3), 97–108. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-3-97-108>. EDN: <https://elibrary.ru/QWGNLD>
 5. Гранберг, А. Г. (2004). *Основы региональной экономики: учебник для вузов*. Государственный университет «Высшая школа экономики».
 6. Демидова, О. А. (2021). Convergence of Russian Regions: Different Patterns for Poor, Middle and Rich. *Экономика региона*, 17(4), 1151–1165. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-8>. EDN: <https://elibrary.ru/YWINDC>
 7. Дорошенко, С. В., & Васильева, Р. И. (2024). Пространственная оценка неоднородности регионального экономического роста в 2014–2021 гг. *Регионоведение*, 32(3), 484–503. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.128.032.202403.484-503>. EDN: <https://elibrary.ru/QXFUKO>
 8. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). (2026). *Официальный портал*. <https://fedstat.ru> (дата обращения: 09.04.2026)
 9. Землянский, Д. Ю., & Медведникова, Д. М. (2025). Взвешенное и невзвешенное межрегиональное неравенство в России в период действия основ государственной политики регионального развития 2017–2024 гг. *Региональные исследования*, (3), 4–22. <https://research.smolgu.ru/index.php/RI/article/view/290>. <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2025-3-1>. EDN: <https://elibrary.ru/NKTKOB>
 10. Коломак, Е. А. (2010). Межрегиональное неравенство в России: экономический и социальный аспекты. *Пространственная экономика*, (1), 26–35. <https://doi.org/10.14530/se.2010.1.026-035>. EDN: <https://elibrary.ru/MWOPJH>
 11. Кузнецова, О. В. (2019). *Региональная политика России: теория и практика*. ЛЕНАНД.
 12. Кузнецова, О. В. (2024). Экономическая дифференциация и восприимчивость муниципалитетов российской Арктики к федеральным преференциальным режимам. *Экономика региона*, 20(2), 462–476. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-2-8>. EDN: <https://elibrary.ru/NDHCXU>
 13. Лю, Я., Зарецкая, В. Г., & Вертакова, Ю. В. (2023). Оценка региональной дифференциации по динамике основных экономических показателей и уровню их

- конвергенции. *π-Economy*, 16(4), 60–78. <https://doi.org/10.18721/JE.16404>. EDN: <https://elibrary.ru/ZRPDCA>
14. Меркулова, Е. Ю. (2025). Дифференциация регионов России: экономические контрасты и социальные различия. *Статистика и экономика*, 22(3), 39–52. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2025-3-39-52>. EDN: <https://elibrary.ru/GZFDKP>
 15. Нефедова, Т. Г., Трейвиш, А. И., & Шелудков, А. В. (2022). Полимасштабный подход к выявлению пространственного неравенства в России как стимула и тормоза развития. *Известия Российской академии наук. Серия географическая*, 86(3), 289–309. <https://izvestia.igras.ru/jour/article/view/1576>. <https://doi.org/10.31857/S2587556622030128>. EDN: <https://elibrary.ru/FCOHMS>
 16. Постановление Правительства Российской Федерации. (2019). *О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»* (№ 234 от 02.03.2019) (в ред. действующей на дату обращения). <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201903070015> (дата обращения: 09.04.2026)
 17. Пугачев, А. А., & Чистякова, А. А. (2024). Дифференциация благосостояния населения в регионах России: сырьевой фактор и возможности налогового регулирования. *ЭКО*, 54(6), 205–219. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2024-6-205-219>. EDN: <https://elibrary.ru/UWIXHI>
 18. Суринов, А. Е., & Луппов, А. Б. (2021). Влияние региональных различий стоимости жизни на национальные оценки неравенства по доходам. *Экономика региона*, 17(3), 814–827. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-7>. EDN: <https://elibrary.ru/BIRNYO>
 19. Суринов, А. Е., & Луппов, А. Б. (2021). Неравенство в России: регионы, стоимость жизни и эквивалентные доходы. *Экономическая политика*, 16(3), 82–111. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2021-3-82-111>. EDN: <https://elibrary.ru/OEWTFV>
 20. Суринов, А. Е., & Луппов, А. Б. (2022). Дифференциация доходов населения и стоимость жизни на субрегиональном уровне. Оценки для России. *Экономический журнал Высшей школы экономики*, 26(4), 552–578. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2022-26-4-552-578>. EDN: <https://elibrary.ru/ZCWPSJ>
 21. Федеральная служба государственной статистики. (2024). *Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: статистический сборник*. Росстат. https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (дата обращения: 09.04.2026)
 22. Шаталова, О. М., & Касаткина, Е. В. (2022). Социально-экономическое неравенство регионов РФ: вопросы измерения и долгосрочная ретроспективная

- оценка. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*, 15(4), 74–87. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.4.82.5>. EDN: <https://elibrary.ru/ZAEJDM>
23. Dynnikova, O., Pestova, A., & Ugolkov, V. (2021). *Regional disparities and fiscal federalism in Russia* (IMF Working Paper No. WP/21/144). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/05/20/Regional-Disparities-and-Fiscal-Federalism-in-Russia-50238>
24. Mikheeva, N. N., & Basareva, V. G. (2021). Regional specifics of poverty in Russia. *Studies on Russian Economic Development*, 32(5), 499–507. <https://doi.org/10.1134/S1075700721050099>. EDN: <https://elibrary.ru/HRTJVR>
25. OECD. (2023). *OECD Regional Outlook 2023: The longstanding geography of inequalities*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/92cd40a0-en>
26. OECD. (2024). *OECD Regions and Cities at a Glance 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f42db3bf-en>
27. Storper, M. (2018). Separate worlds? Explaining the current wave of regional economic polarization. *Journal of Economic Geography*, 18(2), 247–270. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby011>
28. United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>

References

1. Bobkov, V. N., Odintsova, E. V., & Gulyugina, A. A. (2020). The consumer basket as the basis of state guarantees of the minimum monetary income of Russian citizens (Part 2). *Narodonaselenie*, 23(4), 4–18. <https://doi.org/10.19181/population.2020.23.4.1>. EDN: <https://elibrary.ru/YHFSEL>
2. Bozo, N. V., & Shipkova, O. T. (2023). Interregional differentiation and heterogeneity of the consequences of pandemic restrictions in Russia. *Voprosy Statistiki*, 30(2), 43–52. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2023-30-2-43-52>. EDN: <https://elibrary.ru/UNIUI>
3. Vertakova, Yu. V., & Zaretskaya, V. G. (2022). Study of the convergence processes of regional economic and social development in the context of digitalization and modernization of the Russian economy. *Ekonomicheskoe Vozrozhdenie Rossii*, (2), 66–86. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-66-86>. EDN: <https://elibrary.ru/SUVUSM>
4. Gagarina, G. Yu., & Bolotov, R. O. (2022). Assessment of income differentiation among the population of the Russian Federation, taking into account the interre-

- gional price level. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, (3), 97–108. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-3-97-108>. EDN: <https://elibrary.ru/QWGNLD>
5. Granberg, A. G. (2004). *Fundamentals of regional economics: A textbook for universities*. State University “Higher School of Economics”.
 6. Demidova, O. A. (2021). Convergence of Russian regions: Different patterns for poor, middle and rich. *Economy of Region*, 17(4), 1151–1165. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-8>. EDN: <https://elibrary.ru/YWIHDC>
 7. Doroshenko, S. V., & Vasilieva, R. I. (2024). Spatial assessment of the heterogeneity of regional economic growth in 2014–2021. *Regionology*, 32(3), 484–503. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.128.032.202403.484-503>. EDN: <https://elibrary.ru/QXFUKO>
 8. Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS). (2026). *Official portal*. <https://fedstat.ru> (Accessed April 9, 2026)
 9. Zemlyansky, D. Yu., & Medvednikova, D. M. (2025). Weighted and unweighted inter-regional inequality in Russia during the implementation of the foundations of the state policy of regional development for 2017–2024. *Regional Studies*, (3), 4–22. <https://research.smolgu.ru/index.php/RI/article/view/290>. <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2025-3-1>. EDN: <https://elibrary.ru/NKTKOB>
 10. Kolomak, E. A. (2010). Interregional inequality in Russia: Economic and social aspects. *Spatial Economics*, (1), 26–35. <https://doi.org/10.14530/se.2010.1.026-035>. EDN: <https://elibrary.ru/MWOPJH>
 11. Kuznetsova, O. V. (2019). *Regional policy of Russia: Theory and practice*. LENAND.
 12. Kuznetsova, O. V. (2024). Economic differentiation and the susceptibility of municipalities in the Russian Arctic to federal preferential regimes. *Economy of Region*, 20(2), 462–476. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-2-8>. EDN: <https://elibrary.ru/NDHCXU>
 13. Liu, Y., Zaretskaya, V. G., & Vertakova, Yu. V. (2023). Assessment of regional differentiation based on the dynamics of key economic indicators and the level of their convergence. *π-Economy*, 16(4), 60–78. <https://doi.org/10.18721/JE.16404>. EDN: <https://elibrary.ru/ZRPDCA>
 14. Merkulova, E. Yu. (2025). Differentiation of Russian regions: Economic contrasts and social differences. *Statistics and Economics*, 22(3), 39–52. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2025-3-39-52>. EDN: <https://elibrary.ru/GZFDKP>
 15. Nefedova, T. G., Treyvish, A. I., & Sheludkov, A. V. (2022). A multi-scale approach to identifying spatial inequality in Russia as both a stimulus and a brake on development. *Izvestiya Rossiiskoi Akademii Nauk. Seriya Geograficheskaya*, 86(3), 289–309. <https://izvestia.igras.ru/jour/article/view/1576>. <https://doi.org/10.31857/S2587556622030128>. EDN: <https://elibrary.ru/FCOHMS>

16. Government of the Russian Federation. (2019). *On the management system for the implementation of the national program "Digital Economy of the Russian Federation"* (No. 234 dated March 2, 2019) (as amended at the time of access). <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201903070015> (Accessed April 9, 2026)
17. Pugachev, A. A., & Chistyakova, A. A. (2024). Differentiation of population well-being in Russian regions: The raw material factor and opportunities for tax regulation. *ECO*, 54(6), 205–219. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2024-6-205-219>. EDN: <https://elibrary.ru/UWIXHI>
18. Surinov, A. E., & Luppov, A. B. (2021). The impact of regional differences in the cost of living on national estimates of income inequality. *Economy of Region*, 17(3), 814–827. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-7>. EDN: <https://elibrary.ru/BIRNYO>
19. Surinov, A. E., & Luppov, A. B. (2021). Inequality in Russia: Regions, cost of living and equivalent incomes. *Economic Policy*, 16(3), 82–111. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2021-3-82-111>. EDN: <https://elibrary.ru/OEWTFV>
20. Surinov, A. E., & Luppov, A. B. (2022). Income differentiation and the cost of living at the subregional level: Estimates for Russia. *HSE Economic Journal*, 26(4), 552–578. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2022-26-4-552-578>. EDN: <https://elibrary.ru/ZCWPSJ>
21. Federal State Statistics Service. (2024). *Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Statistical compendium*. Rosstat. https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (Accessed April 9, 2026)
22. Shatalova, O. M., & Kasatkina, E. V. (2022). Socio-economic inequality of Russian regions: Measurement issues and long-term retrospective assessment. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 15(4), 74–87. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.4.82.5>. EDN: <https://elibrary.ru/ZAEJDM>
23. Dynnikova, O., Pestova, A., & Ugolkov, V. (2021). *Regional disparities and fiscal federalism in Russia* (IMF Working Paper No. WP/21/144). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/05/20/Regional-Disparities-and-Fiscal-Federalism-in-Russia-50238>
24. Mikheeva, N. N., & Basareva, V. G. (2021). Regional specifics of poverty in Russia. *Studies on Russian Economic Development*, 32(5), 499–507. <https://doi.org/10.1134/S1075700721050099>. EDN: <https://elibrary.ru/HRTJVR>
25. OECD. (2023). *OECD Regional Outlook 2023: The longstanding geography of inequalities*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/92cd40a0-en>
26. OECD. (2024). *OECD Regions and Cities at a Glance 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f42db3bf-en>
27. Storper, M. (2018). Separate worlds? Explaining the current wave of regional economic polarization. *Journal of Economic Geography*, 18(2), 247–270. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby011>

28. United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Минин Владимир Михайлович, аспирант

Университет «Синергия»

ул. Мецанская, 9/14, стр. 1, г. Москва, 129090, Российская Федерация

horoshofg@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Vladimir M. Minin, Postgraduate Student

Synergy University

9/14, bld. 1, Meshchanskaya Str., Moscow, 129090, Russian Federation

horoshofg@mail.ru

Поступила 10.04.2025

После рецензирования 17.05.2025

Принята 20.05.2025

Received 10.04.2025

Revised 17.05.2025

Accepted 20.05.2025

Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-343](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-343)EDN: [NLJQSG](https://www.edn.ru/NLJQSG)

УДК 35.07



Разработка механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления

Е.И. Соболев

Университет «Синергия», Москва, Российская Федерация

Аннотация

Обоснование. Цифровая трансформация публичного управления изменила порядок взаимодействия граждан с государством и усилила роль электронных каналов получения публичных услуг. При этом результативность цифровизации должна оцениваться через социальные последствия, например, доступность сервисов, доверие граждан, качество обратной связи, защищенность данных, снижение цифрового неравенства и возможность участия населения в оценке публичных решений. Автор доказывает, что социальная и экономическая эффективность в данной системе имеют определяющее значение, с поправкой на первостепенность решения социальных задач. Так, ресурсная обоснованность решений приобретает смысл при условии достижения общественно значимого результата.

Цель – теоретическое обоснование и анализ механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления.

Материалы и методы. Исследование выполнено на основе анализа российских и зарубежных научных публикаций, посвященных цифровой трансформации публичного управления, электронным государственным услугам, цифровой зрелости, доверию к цифровому правительству, гражданскому участию, цифровой инклюзии и пользовательскому опыту. Методологическую основу составили системный и сравнительный анализ, а также теоретическое моделирование. Системный анализ позволил рассмотреть цифровую трансформацию публичного управления как процесс, связанный с процедурами управления, социальными отношениями, правовыми гарантиями и экономическими условиями реализации цифровых решений. Сравнительный анализ использован для сопоставления российских и зарубежных подходов к оценке цифрового государства.

Результаты. Уточнено содержание социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления как способности цифровых решений обе-

спечивать общественно значимые результаты для граждан и социальных групп. Обосновано, что механизм обеспечения социальной эффективности представляет собой институционально закрепленный способ перевода целей цифровой трансформации в проверяемые социальные результаты, объединяющий субъектов управления, цифровые инструменты, показатели оценки, каналы обратной связи и меры корректирования. Выделены и охарактеризованы целевой механизм, механизм публичной ценности, оценочный механизм, механизм управления, механизм доступности сервисов, механизм взаимодействия гражданина и государства, коммуникационный механизм, защитный и инклюзивный механизмы, механизм оценки и механизм обеспечения цифровой зрелости. Показано, что экономическая эффективность должна рассматриваться как сопровождающее измерение, отражающее стоимость решений, сроки, нагрузку на органы власти и экономию времени. Разработанная система механизмов позволяет связать цифровую трансформацию публичного управления с реальным положением гражданина, качеством публичного взаимодействия и достижением социального результата.

Ключевые слова: публичное управление; цифровая трансформация; социальная эффективность; цифровое государство; государственные услуги; гражданское участие; цифровая зрелость; экономическая эффективность

Для цитирования. Соболев, Е. И. (2026). Разработка механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 105–124. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-343>

Development of mechanisms for ensuring the social effectiveness of digital transformation of public governance

E.I. Sobolev

Synergy University, Moscow, Russian Federation

Abstract

Background. The digital transformation of public governance has changed the order of interaction between citizens and the state and has strengthened the role of electronic channels for obtaining public services. At the same time, the effectiveness of digitalization should be assessed through its social consequences, including service accessibility, citizens' trust, the quality of feedback, data protection, the reduction of digital inequality, and the possibility of public participation in the evaluation of public decisions. The author argues that social and economic effectiveness are of determining importance in this

system, with due regard to the priority of solving social tasks. Thus, the resource justification of decisions gains significance only when a socially meaningful result is achieved.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation and analysis of mechanisms for ensuring the social effectiveness of the digital transformation of public governance.

Materials and methods. The study is based on the analysis of Russian and foreign scientific publications devoted to the digital transformation of public governance, electronic public services, digital maturity, trust in digital government, civic participation, digital inclusion, and user experience. The methodological basis of the study consists of systemic and comparative analysis, as well as theoretical modeling. Systemic analysis made it possible to consider the digital transformation of public governance as a process related to governance procedures, social relations, legal guarantees, and economic conditions for the implementation of digital solutions. Comparative analysis was used to compare Russian and foreign approaches to assessing the digital state.

Results. The content of the social effectiveness of the digital transformation of public governance is clarified as the ability of digital solutions to ensure socially meaningful results for citizens and social groups. It is substantiated that the mechanism for ensuring social effectiveness is an institutionally established way of translating the goals of digital transformation into verifiable social results, combining governance actors, digital tools, evaluation indicators, feedback channels, and corrective measures. The target mechanism, the public value mechanism, the evaluation mechanism, the governance mechanism, the service accessibility mechanism, the mechanism of citizen-state interaction, the communication mechanism, protective and inclusive mechanisms, the assessment mechanism, and the mechanism for ensuring digital maturity are identified and characterized. It is shown that economic effectiveness should be considered as an accompanying dimension reflecting the cost of decisions, implementation time, the burden on public authorities, and time savings. The developed system of mechanisms makes it possible to link the digital transformation of public governance with the actual position of citizens, the quality of public interaction, and the achievement of social results.

Keywords: public governance; digital transformation; social effectiveness; digital state; public services; civic participation; digital maturity; economic effectiveness

For citation. Sobolev, E. I. (2026). Development of mechanisms for ensuring the social effectiveness of digital transformation of public governance. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 105–124. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-343>

Введение

Интенсивные темпы цифровой трансформации сферы публичного управления привели к тому, что привычный порядок взаимодействия гражд-

дан с государством существенно видоизменился. В частности, повседневно используемым стал такой канал оказания государственных услуг, как электронная среда, позволяющая подавать заявления в органы власти и осуществлять, как минимум, первичное взаимодействие с ее представителями. Вместе с тем следующий этап становления публичного управления должен быть связан с обеспечением качества соответствующего взаимодействия, чего невозможно достичь при отсутствии понятных населению и государству, а также эффективных (с позиции социально-экономических аспектов) процедур их оказания. Помимо этого, важным представляется обеспечение доверия населения к электронным услугам и публичному управлению, с защитой личной информации и возможностью получить поддержку при возникновении затруднений.

Национальная модель цифрового государства на текущий момент может быть критически оценена как развитая, наполненная множеством сервисов и функций. Современный гражданин Российской Федерации имеет возможность получить доступ к электронным услугам, обращаться через цифровые каналы, использовать личные кабинеты и платформы обратной связи. При этом перспективным становится вопрос о том, насколько данные решения улучшают положение человека в системе публичного управления. Социологические оценки последних лет показывают, что граждане воспринимают цифровое взаимодействие с государством через призму наличия полезных эффектов и рисков. Положительное восприятие цифровых сервисов обеспечивают удобство, экономия времени и скорость обращения за получением услуги; к тому же отдельные категории населения охотнее пользуются цифровыми сервисами. Опасения, связанные с использованием государственных услуг в электронной форме, зачастую сопряжены с обеспокоенностью граждан вопросами о защищенности их персональных данных, мошенничестве и использовании технологий при принятии публичных решений [15; 16]. В связи с этим представляется необходимым производить оценку цифровой трансформации публичного управления прежде всего через призму ее социальных последствий. На первый план в случае подобных оценок выходит качество влияния цифровых сервисов на доверие к ним, их доступность, возможность более активного участия граждан, защищенность данных и результативность обращений. Однако помимо социальных аспектов, которые обосновывают цифровую трансформацию публичного управления для населения, важны и экономические эффекты, выраженные сокращением издержек государства на процессы, связанные с оказанием государственных услуг и организацией публичного

управления. Цифровые технологии широко применяются именно по той причине, что позволяют рационализировать затраты и снизить административную нагрузку на органы власти; в целом экономить время. При этом экономические эффекты безусловно поддерживают и социальные аспекты оценки цифровой трансформации публичного управления.

Весьма примечательным видится и то, что в научной литературе уже сформированы основания для оценки и обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления. Современные исследователи связывают результативность цифрового правительства с обозначенными нами ранее вопросами доверия граждан, а цифровую зрелость органов власти со способностью цифровых решений обеспечивать результат на уровне эффективности системы управления [1; 2]. С учетом заявленных положений социальная эффективность может быть рассмотрена в качестве критерия зрелости цифрового публичного управления.

Таким образом, определяется целесообразность конкретизации механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления при вспомогательной роли экономической эффективности, которые в дальнейшем могут использоваться для совершенствования процессов публичного управления. При этом открытыми остаются вопросы содержания социальной эффективности, выявления проблем ее обеспечения, обоснования системы механизмов и определения места экономических показателей в оценке цифровых изменений, исследованию которых посвящена настоящая работа.

Цель исследования – теоретически обосновать и проанализировать механизмы обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления.

Материалы и методы

Материалами исследования выступили научные публикации российских и зарубежных авторов, посвященные цифровой трансформации публичного управления, электронным государственным услугам, активному гражданскому участию, цифровой зрелости, доверию к цифровому правительству, социальной инклюзии и оценке опыта от использования цифровых технологий.

Методологическую основу исследования составили системный и сравнительный анализ, а также теоретическое моделирование, что позволило рассмотреть цифровую трансформацию публичного управления как процесс, который охватывает процедуры управления, социальные отношения,

правовые гарантии и экономические условия реализации цифровых решений. При этом было осуществлено сопоставление российских и зарубежных подходов к оценке цифрового государства, что позволило разработать структуру механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления.

Отдельно стоит указать, что в рамках исследования социальная эффективность понимается как способность цифровой трансформации публичного управления обеспечивать общественно значимые результаты, к числу которых относятся: повышение доступности услуг, укрепление доверия населения, улучшение обратной связи, защита данных, снижение цифрового неравенства и расширение возможностей участия граждан в оценке публичных решений. Экономическая эффективность рассматривается в качестве вспомогательной оценки, т.к., как было отмечено ранее, отражает затраты на цифровое решение, сокращение сроков оказания услуг, снижение нагрузки на органы власти и экономии времени граждан. Таким образом цифровое решение должно быть ресурсно-обоснованным и одновременно полезным для гражданина.

Под механизмом обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления понимается институционально закрепленный способ перевода целей цифровой трансформации в общественно значимые результаты, который объединяет субъектов управления, процедуры принятия решений, цифровые инструменты, показатели оценки, каналы обратной связи и меры корректирования [2; 6; 9 и др.].

Результаты и обсуждение

Анализ научной литературы показывает, что цифровая трансформация публичного управления формирует новый тип ожиданий к процессам, происходящим в государстве. Гражданин активно оценивает цифровой сервис по тому, помогает ли он разрешить конкретную жизненную ситуацию, в чем первостепенную значимость получают ясность процедуры, стабильность работы сервиса, возможность получить поддержку в случае затруднений, защищенность данных и доверие.

Так, на федеральном уровне цифровые технологии рассматриваются как средство повышения качества государственного управления; в свою очередь, на региональном уровне их роль раскрывается через обеспечение доступности услуг, социально-экономические эффекты и способность органов власти учитывать реальные условия жизни населения. Кросс-страновой анализ цифрового государства также является доказательством

того, что оценка цифровизации должна учитывать прежде всего результативность взаимодействия государства и гражданина [5; 11].

В этой связи, опираясь на научную литературу [3; 4; 6; и др.], выделим и охарактеризуем ряд механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления:

1) целевой механизм; сущность данного механизма состоит в том, что цифровая трансформация публичного управления начинается с определения общественно значимого результата. То есть проект цифровой трансформации должен отвечать на вопрос о том, какую проблему гражданина или социальной группы он решает. По сути, целевой механизм переводит цифровизацию из плоскости ведомственного внедрения в плоскость общественного результата, ввиду чего цифровое решение оценивается по изменению качества взаимодействия гражданина с органом власти.

2) механизм публичной ценности; смысл данного механизма заключается в оценке цифровой трансформации через общественную пользу, поскольку цифровое решение приобретает публичное значение при условии, что способствует одному или нескольким следующим эффектам: повышает качество жизни, сокращает неопределенность для гражданина, расширяет доступ к услугам и укрепляет доверие к институтам управления [12]. В рамках данного механизма проявляется и экономическая эффективность, которая получает выражение через снижение расходов при сохранении качества публичного сервиса;

3) оценочный механизм; переводит социальную эффективность в систему измеряемых показателей. В основе механизма должны находиться индикаторы, которые отражают положение гражданина в цифровой системе публичного управления (например, удовлетворенность цифровым сервисом, доверие к цифровому каналу, доля решенных обращений, доступность услуги для разных групп населения, наличие процедуры обжалования и т. п.). Причем оценочный механизм должен учитывать экономические показатели, в случае которых экономия ресурсов обоснована в системе управления при условии повышения качества публичного взаимодействия. Целесообразность разработки соответствующего механизма находит подтверждение в исследованиях, в которых цифровая трансформация публичного управления раскрывается через связь государственных услуг с социально-сетевыми аспектами. При этом цифровое участие граждан в публичном управлении рассматривается как самостоятельное направление оценки степени его развития [6; 7];

4) механизм управления; связан с распределением ответственности за социальные результаты цифровизации. В практике публичного управления

зачастую возникает разрыв между техническим сопровождением цифрового сервиса и ответственностью за его общественный эффект. То есть один орган может отвечать за разработку платформы, другой за содержание услуги, а третий за обработку обращений. При этом для гражданина вне зависимости от количества участников важна гарантированность и единство результата от обращения. Исходя из этого механизм управления должен закреплять ответственных за социальный результат цифровой услуги, в структуру которого важно включить анализ обращений, выявление повторяющихся затруднений, внесение изменений в регламенты и публичное информирование о внесенных изменениях. Особенно целесообразно наличие соответствующего механизма для социально значимых сфер, в которых любое отклонение может повлиять на получение необходимой помощи. Для преодоления разрыва ответственности механизм управления должен закрепляться на институциональном уровне; например, инструментом может выступить межведомственный регламент социального результата цифровой услуги, в котором фиксируются данные об ответственном органе, техническом операторе, участниках межведомственного обмена, сроках передачи данных, порядке рассмотрения жалоб и показателях качества результата для гражданина. На федерально-региональном уровне данный регламент может дополняться закреплением обязательств региона по доступности сервиса, сопровождению пользователей и снижению повторных обращений (организации соответствующей работы с пользователями). Кроме того, целесообразно включать показатели социальной эффективности цифровых услуг в систему оценки деятельности ответственных должностных лиц (доля решенных обращений, доля повторных жалоб, средний срок получения результата, уровень удовлетворенности пользователей и наличие доступной процедуры обжалования), что позволяет закрепить ответственность за социальный результат применения цифрового сервиса. Причем на федеральном уровне применение цифровых технологий связывается с совершенствованием государственного управления. В исследованиях социальных эффектов цифровизации также подчеркивается, что цифровые технологии должны оцениваться через их влияние на общественные отношения, обеспечение доступа к услугам и качество взаимодействия с гражданами [3; 4];

5) механизм доступности сервисов; содержание механизма связано с тем, что цифровые государственные услуги должны быть достижимыми для разных групп населения. Статистический анализ развития государственных услуг и методические подходы к оценке цифровизации показы-

вают, что количественные показатели нуждаются в дополнении оценкой доступности и качества пути клиента (пользователя) [8; 9]. Доступность сервисов предполагает оказание помощи для пользователей с низким уровнем цифровых навыков, с учетом потребностей людей с инвалидностью, возможностью получения консультаций, наличием структуры цифрового заявления и стабильности работы государственного сервиса. Экономический эффект в данном случае проявляется в снижении повторных обращений и нагрузки на сотрудников, причем основным результатом остается доступность публичной услуги для гражданина;

6) механизм взаимодействия гражданина и государства; фиксирует персональную сторону цифровой трансформации, т.е. в центре анализа находится гражданин, который обращается за услугой, подает жалобу, уточняет статус заявления или оценивает качество оказания услуги. Исследования взаимодействия гражданина и государства в условиях цифровизации указывают на тот факт, что цифровая среда видоизменяет порядок коммуникации, ожидания населения и представления о доступности власти [10; 14]. Практическое назначение данного механизма состоит в том, чтобы цифровой канал оставался понятным для пользователя, т.е. заявитель должен видеть статус обращения, понимать причину отказа, иметь доступ к разъяснению и получать возможность исправить ошибку. Социальная эффективность здесь выражается в снижении неопределенности для гражданина;

7) коммуникационный механизм; задача данного механизма состоит в создании стабильно функционирующей системы обратной связи между гражданами и органами власти. Цифровая трансформация публичного управления должна обеспечивать обмен, в котором каждое обращение гражданина получает содержательно насыщенный ответ. Соответственно, коммуникационный механизм действует до запуска цифрового сервиса, во время его внедрения и после начала использования. Например, на этапе проектирования важно выявлять потребности граждан, после запуска оценивать удобство сервиса, частоту затруднений и причины отказа от цифрового канала; и по итогам оценки органы власти вносят изменения и объясняют их пользователям. При этом всем важно выбрать правильный язык публичной коммуникации (гражданину нужно доступное объяснение порядка действий, сроков, прав и способов защиты), т.к. цифровой сервис может одновременно экономить время и создавать ощущение закрытости процедуры;

8) защитный и инклюзивный механизмы; данная группа механизмов связана с доверием граждан к обработке данных, применению алгоритмических решений и использованию искусственного интеллекта в публичном

управлении. Гражданин должен понимать, какие данные о нем используются, зачем они обрабатываются, кто несет ответственность за ошибку и каким образом можно оспорить решение. Смежными с этими механизмами являются этические риски использования цифровых технологий в публичном управлении, т.к. они связаны с ответственностью должностных лиц, защитой персональных данных и недопущением дискриминационных последствий обработки данных [13]. Инклюзивные аспекты механизма связаны с тем, что должны предупреждаться риски цифрового исключения (особенно они значимы для пожилых граждан, жителей удаленных территорий, людей с инвалидностью и граждан с низким уровнем цифровых навыков). Так, зарубежные исследования доказывают, что цифровая инклюзия выступает необходимым условием для существования электронного государства; причем важным вопросом качества и общественной значимости цифровых решений выступает активное соучастие граждан [17; 18]. Для отечественной практики формирования публичного управления данный механизм особенно важен ввиду региональных диспропорций развития (территориальных различий, возрастной структуры населения и уровня цифровых навыков). Также международные исследования восприятия цифровых публичных услуг показывают, что принятие сервиса зависит от его полезности, простоты, доверия и качества поддержки [19; 20];

9) механизм оценки, назначение которого состоит в учете мнения граждан о цифровом взаимодействии с государством. Гражданская оценка должна стать постоянным элементом управления цифровой трансформацией и может проводиться через опросы пользователей, анализ обращений, оценку повторных жалоб, изучение причин отказа от цифрового сервиса и проверку удовлетворенности результатом. Прежде всего необходимо ориентироваться на средние показатели и позиции групп, для которых цифровое взаимодействие остается сложным;

10) механизм обеспечения цифровой зрелости. Так, в исследованиях моделей зрелости цифрового правительства отмечается, что гражданское участие присутствует в данных моделях неравномерно [21]. Для оценки социальной эффективности важно, чтобы зрелость цифрового государства определялась через способность решать реальные проблемы населения. Механизм обеспечения цифровой зрелости с участием граждан дополняет ведомственную оценку внешней оценкой, т.к. уровень цифрового развития органа власти должен определяться количеством сервисов, качеством пути пользователя, доступностью помощи, доверием граждан и степенью разрешения поступающих обращений.

В целях обеспечения применимости предложенных механизмов на практике требуется их уточнение с точки зрения индикаторов социальной эффективности, которые позволят оценивать достижение социального результата (Таблица 1).

Таблица 1.

**Система возможных индикаторов социальной эффективности
цифровой трансформации публичного управления**

**Table 1. A Framework of Potential Indicators of the Social Impact of Digital
Transformation in Public Administration**

Механизм	Возможные индикаторы	Источники данных	Применимость в управлении
Целевой механизм	наличие сформулированной социальной проблемы; наличие ожидаемого социального результата; связь цифрового решения с жизненной ситуацией гражданина	паспорта цифровых проектов; государственные программы; проектная документация; экспертные заключения	позволяет оценить, направлены ли цифровой проект на решение конкретной общественно значимой задачи
Механизм публичной ценности	уровень удовлетворенности граждан; оценка полезности сервиса; степень влияния сервиса на доступность услуги	социологические опросы; анкеты пользователей; данные общественных обсуждений	отражает, воспринимается ли цифровое решение как общественно полезное
Оценочный механизм	доля решенных обращений; средний срок получения результата; доля повторных обращений; доля жалоб на цифровой сервис	ведомственная статистика; данные платформ обратной связи; отчеты МФЦ; статистика портала государственных услуг	позволяет сопоставить заявленные цели цифровизации с фактическими результатами
Механизм управления	наличие ответственного органа за социальный результат; доля регламентированных межведомственных процедур; сроки передачи информации между участниками процесса	административные регламенты; межведомственные соглашения; отчеты органов власти; данные служебного документооборота	снижает риск разрыва ответственности между техническим оператором, органом власти и исполнителем услуги
Механизм доступности сервисов	доля граждан, использующих цифровой канал; число обращений за консультацией; доля незавершенных заявлений; наличие условий для пользователей с ограничениями здоровья	статистика цифровых сервисов; данные служб поддержки; отчеты МФЦ; результаты пользовательского тестирования	показывает, насколько цифровая услуга доступна для разных групп населения

Механизм взаимодействия гражданина и государства	наличие индикаторов статуса обращения; доля обращений с разъяснением причины отказа; наличие возможности исправить ошибку (без необходимости повторной регистрации заявления); число обращений по одной проблеме	личные кабинеты пользователей; статистика обращений; данные кол-центров; обращения граждан	отражает степень прозрачности цифрового взаимодействия
Коммуникационный механизм	скорость ответа; полнота ответа; доля обращений, требующих повторного уточнения; удовлетворенность качеством коммуникации	платформы обратной связи; ведомственные системы обращений; опросы граждан; мониторинг жалоб	позволяет оценить, получают ли граждане содержательный ответ и понятное объяснение порядка действий
Защитный и инклюзивный механизмы	число инцидентов с персональными данными; наличие процедуры обжалования автоматизированного решения; доля пользователей, нуждающихся в сопровождении; доступность сервиса для уязвимых групп	отчеты по информационной безопасности; обращения граждан; результаты аудита доступности; данные служб поддержки	фиксирует уровень доверия, защищенности и предупреждения цифрового исключения
Механизм оценки	регулярность опросов граждан; доля учтенных предложений; динамика удовлетворенности; число повторных жалоб	социологические исследования; платформы обратной связи; ведомственные отчеты; общественные обсуждения	обеспечивает постоянное включение гражданской оценки в управление цифровыми решениями
Механизм обеспечения цифровой зрелости	качество пути пользователя; уровень доверия к цифровому каналу; результативность обращений; доля услуг, доступных без личного посещения органа власти	мониторинг цифровой зрелости; ведомственная статистика; пользовательская аналитика; независимые оценки	позволяет оценивать цифровую зрелость через реальное положение гражданина, а не только через наличие сервисов

Опираясь на возможные индикаторы, их состав может уточняться с учетом особенностей оказываемых публичных услуг, уровня управления и доступности статистических данных. При этом принципиально важно опираться как на собранную статистику, так и на обратную связь со стороны пользователей.

Достаточно ярким проявлением применения предложенных механизмов может служить развитие портала «Госуслуги» как базового цифрового канала взаимодействия граждан с государством.

Так, согласно данным, опубликованным Минцифры России, в 2025 г. на портале было зарегистрировано 120 млн. человек, ежедневная аудитория составляла 14 млн. человек, а общее количество заказов услуг за год приблизилось к 900 млн. [22]. Опираясь на данные показатели, можно уточнить достаточно высокий масштаб охвата портала, однако сами по себе они отражают преимущественно административную и сервисную сторону цифровизации. Соответственно, в целях оценки социальной эффективности такие данные должны дополняться показателями удовлетворенности граждан, доступности сервиса для разных групп населения, числа повторных обращений, качества разъяснений по отказам и защищенности персональных данных (и, что важно, размещаться открыто, критически оцениваться с позиции пользователя цифрового публичного управления).

Как итог, в виде системы механизмы обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления могут быть представлены следующим образом (Рисунок 1):

Таким образом, движение от общественно значимой проблемы к социальному результату происходит путем совместного использования описанных механизмов с учетом их взаимного воздействия друг на друга и функционирования в качестве системы. При этом экономическая эффективность как сопровождающий блок располагается вблизи с оценочным механизмом, поскольку основная задача обеспечения экономической эффективности состоит в проверке ресурсной обоснованности решений и вспомогательном влиянии на социальную эффективность цифровой трансформации публичного управления.

Интерес при этом представляет соотношение социальной и экономической эффективности цифровой трансформации публичного управления, в которых приоритет получает социальный результат.

Как итог, социальная эффективность цифровой трансформации публичного управления обеспечивается системой механизмов, которые связывают цифровые решения с реальными потребностями граждан; данная система прежде всего позволяет оценивать цифровое государство через общественную пользу, доверие, доступность и качество публичного взаимодействия, а также косвенные экономические эффекты для государства.



Рис. 1. Система механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления, разработано автором по итогам сравнительного анализа и систематизации научной литературы

Fig. 1. A system of mechanisms for ensuring the social effectiveness of the digital transformation of public administration, developed by the author based on a comparative analysis and systematization of the scientific literature

Заключение

1. Социальная эффективность цифровой трансформации публичного управления выражается в достижении общественно значимых результатов, к которым могут быть отнесены: доступность услуг, доверие граждан, качество обратной связи, защищенность данных, снижение цифрового неравенства и возможность участия населения в оценке публичных решений.

2. Экономическая эффективность при рассмотрении вопросов социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления обладает вспомогательно-поддерживающей ролью, т.к. позволяет оценить ресурсную обоснованность цифрового решения, экономию времени, сокращение административной нагрузки и снижение бюджетных издержек. Прежде всего экономическая эффективность служит обоснованием для государства. При этом экономические показатели получают особый смысл в контексте их связи с социальными результатами.

3. Разработка механизмов обеспечения социальной эффективности должна опираться на научные подходы к публичному управлению и его цифровой трансформации. Приоритетными в данном случае становятся вопросы обеспечения цифровой зрелости, доверия к цифровому правительству, активного участия граждан, бесперебойности доступа к сервисам, цифровой инклюзии, учета реального опыта пользователей и защиты их данных.

4. Предложенная система включает целевой механизм, механизм публичной ценности, оценочный механизм, механизм управления, механизм доступности сервисов, механизм взаимодействия гражданина и государства, коммуникационный механизм, защитный и инклюзивный механизмы, механизм оценки и механизм обеспечения цифровой зрелости, совокупное применение которых позволяет связать цифровую трансформацию публичного управления с реальным положением гражданина, качеством публичного взаимодействия и достижением общественно значимых результатов.

5. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка системы количественных индикаторов социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления с опорой на выделенные механизмы, а также объединение описанных механизмов в обобщающий механизм социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления. Кроме того, наиболее вероятной видится разработка интегрального индекса социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления, который может быть построен на основе групп показателей, отражающих доступность цифровых услуг, доверие граждан, качество обратной связи, защищенность данных, циф-

ровую инклюзию, результативность обращений и вспомогательные экономические параметры.

Список литературы

1. Алтухова, Н. Ф., Васильева, Е. В., & Долганова, О. И. (2022). Формирование доверия граждан к цифровому правительству: возможности и ограничения. *Вестник Академии знаний*, (53), 404–407. EDN: <https://elibrary.ru/LKJCMCB>
2. Добролюбова, Е. И. (2021). Оценка цифровой зрелости государственного управления. *Информационное общество*, (2), 37–51. https://doi.org/10.52605/16059921_2021_02_37. EDN: <https://elibrary.ru/ZSEGML>
3. Еремин, С. Г. (2024). Применение цифровых технологий в сфере государственного управления на федеральном уровне и направления их совершенствования. *Экономика. Налоги. Право*, 17(1), 98–105. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-1-98-105>. EDN: <https://elibrary.ru/CUSLVC>
4. Журавлева, И. А. (2023). Социальные эффекты цифровизации государственного управления. *Социология*, (4), 93–109. EDN: <https://elibrary.ru/WLFUEI>
5. Зиновьева, А. Н., Райхлина, А. В., Мазитова, Д. О., & Громова, М. В. (2023). Цифровизация государственного управления региона: социально-экономические эффекты (на примере Ярославской области). *Вестник Евразийской науки*, 15(1). EDN: <https://elibrary.ru/DTZMUO>
6. Зотов, В. В., & Василенко, Л. А. (2023). Цифровая трансформация публичного управления: единство сервисно-цифровых и социально-сетевых аспектов. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (3), 26–47. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47>. EDN: <https://elibrary.ru/EFDDTJ>
7. Кургаева, Ж. Ю. (2025). Цифровизация государственного управления и гражданского участия: индикаторы оценки уровня развития, вызовы и перспективы. *Вестник Евразийской науки*, 17(2). EDN: <https://elibrary.ru/ZVTDMG>
8. Лищук, Е. Н., & Капелюк, С. Д. (2024). Цифровизация государственных услуг в России: статистический анализ. *Экономика, предпринимательство и право*, 14(12), 7059–7078. <https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122314>. EDN: <https://elibrary.ru/IRKGNI>
9. Михуля, Д. Ю. (2024). Методические подходы к оценке цифровизации публичного управления и государственных услуг. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (2), 54–70. <https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11829>. EDN: <https://elibrary.ru/SIWCXY>
10. Морозова, С. С., Смирнова, Ю. Г., & Аничкина, А. В. (2023). Гражданин и государство: особенности взаимодействия в условиях цифровизации государственного управления. *Креативная экономика*, 17(5), 1883–1896. <https://doi.org/10.18334/ce.17.5.117973>. EDN: <https://elibrary.ru/BNEZFK>

11. Мухаметов, Д. Р. (2024). Цифровое государство в России в кросс-страновой перспективе. *Экономика, предпринимательство и право*, 14(12), 7045–7058. <https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122175>. EDN: <https://elibrary.ru/TPLZCK>
12. Назаренко, Т. С., & Новикова, И. В. (2023). Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо. *Стратегирование: теория и практика*, 3(2), 140–157. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>. EDN: <https://elibrary.ru/ZZOSNH>
13. Селиверстова, А. Д. (2024). Возможности и риски, этические проблемы использования искусственного интеллекта в публичном управлении. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, (3), 56–60. <https://doi.org/10.23672/SAE.2024.88.31.023>. EDN: <https://elibrary.ru/PWECRW>
14. Храмова, И. Ю., & Гриневич, Ю. А. (2022). Цифровая трансформация государственного управления: новые возможности для взаимодействия общества и государства. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*, (4), 131–143. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.4.10>. EDN: <https://elibrary.ru/EQDKKD>
15. Южаков, В. Н., Покида, А. Н., Зыбуновская, Н. В., & Старостина, А. Н. (2024). Влияние цифровизации на качество государственного управления через призму оценок граждан (на основе социологических опросов РАНХиГС 2022–2024 гг.). *Вопросы государственного и муниципального управления*, (2), 85–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109>. EDN: <https://elibrary.ru/DPFSNQ>
16. Южаков, В. Н., Покида, А. Н., Зыбуновская, Н. В., & Старостина, А. Н. (2025). Оценка гражданами эффектов и рисков их цифрового взаимодействия с государством: динамика 2022–2025 гг. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (4), 7–33. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33>. EDN: <https://elibrary.ru/UXCBNM>
17. Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital transformation and social inclusion in public services: A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance. *Sustainability*, 17(7), Article 2908. <https://doi.org/10.3390/su17072908>. EDN: <https://elibrary.ru/VKFCTV>
18. Edelman, N., & Virkar, S. (2023). The impact of sustainability on co-creation of digital public services. *Administrative Sciences*, 13(2), Article 43. <https://doi.org/10.3390/admsci13020043>. EDN: <https://elibrary.ru/XPDOAK>
19. Ilieva, G., Yankova, T., Ruseva, M., Dzhavarova, Y., Zhekova, V., Klisarova-Belcheva, S., Mollova, T., & Dimitrov, A. (2024). Factors influencing user perception and adoption of e-government services. *Administrative Sciences*, 14(3), Article 54. <https://doi.org/10.3390/admsci14030054>. EDN: <https://elibrary.ru/BRBNFJ>

20. Popescu, M. A. M., Barbu, A., Moiceanu, G., Costea-Marcu, I.-C., Militaru, G., & Simion, P. C. (2024). Citizens' perception of digital public services: A case study among Romanian citizens. *Administrative Sciences*, 14(10), Article 259. <https://doi.org/10.3390/admsci14100259>. EDN: <https://elibrary.ru/EPFJEM>
21. Waara, Å. (2025). Examining digital government maturity models: Evaluating the inclusion of citizens. *Administrative Sciences*, 15(3), Article 73. <https://doi.org/10.3390/admsci15030073>. EDN: <https://elibrary.ru/YHJYOM>
22. Объясняем.рф. (2026). Ежедневная аудитория портала «Госуслуги» составила 14 млн человек в 2025 году. Получено с <https://объясняем.рф/articles/news/ezhednevnyaya-auditoriya-portala-gosuslugi-sostavila-14-mln-chelovek-v-2025-godu/> (дата обращения: 07.06.2026)

References

1. Altukhova, N. F., Vasilieva, E. V., & Dolganova, O. I. (2022). Building trust in digital government: Opportunities and limitations. *Vestnik Akademii Znaniy*, (53), 404–407. EDN: <https://elibrary.ru/LKJCMB>
2. Dobrolyubova, E. I. (2021). Assessing the digital maturity of public administration. *Informatsionnoe Obshchestvo*, (2), 37–51. https://doi.org/10.52605/16059921_2021_02_37. EDN: <https://elibrary.ru/ZSEGML>
3. Eremin, S. G. (2024). Application of digital technologies in public administration at the federal level and directions for their improvement. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, 17(1), 98–105. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-1-98-105>. EDN: <https://elibrary.ru/CUSLVC>
4. Zhuravleva, I. A. (2023). Social effects of digitalization of public administration. *Sotsiologiya*, (4), 93–109. EDN: <https://elibrary.ru/WLFUEI>
5. Zinovieva, A. N., Raikhina, A. V., Mazitova, D. O., & Gromova, M. V. (2023). Digitalization of regional public administration: Socio-economic effects (the case of the Yaroslavl Oblast). *Vestnik Evraziiskoi Nauki*, 15(1). EDN: <https://elibrary.ru/DTZMUO>
6. Zotov, V. V., & Vasilenko, L. A. (2023). Digital transformation of public administration: The unity of service-digital and social-network aspects. *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipal'nogo Upravleniya*, (3), 26–47. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47>. EDN: <https://elibrary.ru/EFDDTJ>
7. Kurgaeva, Zh. Yu. (2025). Digitalization of public administration and civic participation: Indicators for assessing the level of development, challenges, and prospects. *Vestnik Evraziiskoi Nauki*, 17(2). EDN: <https://elibrary.ru/ZVTDMG>
8. Lishchuk, E. N., & Kapelyuk, S. D. (2024). Digitalization of public services in Russia: A statistical analysis. *Ekonomika, Predprinimatel'stvo i Pravo*, 14(12), 7059–7078. <https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122314>. EDN: <https://elibrary.ru/IRKGNi>

9. Mikhulya, D. Yu. (2024). Methodological approaches to assessing the digitalization of public administration and public services. *Vestnik Voronezhskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Ekonomika i Upravlenie*, (2), 54–70. <https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11829>. EDN: <https://elibrary.ru/SIWCXY>
10. Morozova, S. S., Smirnova, Yu. G., & Anichkina, A. V. (2023). Citizen and state: Specific features of interaction in the context of digitalization of public administration. *Kreativnaya Ekonomika*, 17(5), 1883–1896. <https://doi.org/10.18334/ce.17.5.117973>. EDN: <https://elibrary.ru/BNEZFK>
11. Mukhametov, D. R. (2024). The digital state in Russia in a cross-country perspective. *Ekonomika, Predprinimatel'stvo i Pravo*, 14(12), 7045–7058. <https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122175>. EDN: <https://elibrary.ru/TPLZCK>
12. Nazarenko, T. S., & Novikova, I. V. (2023). Digital transformation of public administration as a strategic public good. *Strategirovanie: Teoriya i Praktika*, 3(2), 140–157. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>. EDN: <https://elibrary.ru/ZZOSNH>
13. Seliverstova, A. D. (2024). Opportunities, risks, and ethical issues of using artificial intelligence in public administration. *Gumanitarnye, Sotsial'no-Ekonomicheskie i Obshchestvennye Nauki*, (3), 56–60. <https://doi.org/10.23672/SAE.2024.88.31.023>. EDN: <https://elibrary.ru/PWECRW>
14. Khramova, I. Yu., & Grinevich, Yu. A. (2022). Digital transformation of public administration: New opportunities for interaction between society and the state. *Vestnik Permskogo Natsional'nogo Issledovatel'skogo Politekhnikeskogo Universiteta. Sotsial'no-Ekonomicheskie Nauki*, (4), 131–143. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.4.10>. EDN: <https://elibrary.ru/EQDKKD>
15. Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V., & Starostina, A. N. (2024). The impact of digitalization on the quality of public administration through the lens of citizens' assessments (based on RANEPa sociological surveys, 2022–2024). *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipal'nogo Upravleniya*, (2), 85–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109>. EDN: <https://elibrary.ru/DPFSNQ>
16. Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V., & Starostina, A. N. (2025). Citizens' assessment of the effects and risks of their digital interaction with the state: Dynamics of 2022–2025. *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipal'nogo Upravleniya*, (4), 7–33. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33>. EDN: <https://elibrary.ru/UXCBNM>
17. Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital transformation and social inclusion in public services: A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance. *Sustainability*, 17(7), Article 2908. <https://doi.org/10.3390/su17072908>. EDN: <https://elibrary.ru/VKFCTV>

18. Edelmann, N., & Virkar, S. (2023). The impact of sustainability on co-creation of digital public services. *Administrative Sciences*, 13(2), Article 43. <https://doi.org/10.3390/admsci13020043>. EDN: <https://elibrary.ru/XPDOAK>
19. Ilieva, G., Yankova, T., Ruseva, M., Dzhavarova, Y., Zhekova, V., Klisarova-Belcheva, S., Mollova, T., & Dimitrov, A. (2024). Factors influencing user perception and adoption of e-government services. *Administrative Sciences*, 14(3), Article 54. <https://doi.org/10.3390/admsci14030054>. EDN: <https://elibrary.ru/BRBNFJ>
20. Popescu, M. A. M., Barbu, A., Moiceanu, G., Costea-Marcu, I.-C., Militaru, G., & Simion, P. C. (2024). Citizens' perception of digital public services: A case study among Romanian citizens. *Administrative Sciences*, 14(10), Article 259. <https://doi.org/10.3390/admsci14100259>. EDN: <https://elibrary.ru/EPFJEM>
21. Waara, Å. (2025). Examining digital government maturity models: Evaluating the inclusion of citizens. *Administrative Sciences*, 15(3), Article 73. <https://doi.org/10.3390/admsci15030073>. EDN: <https://elibrary.ru/YHJYOM>
22. Ob'yasnyem.rf. (2026). Daily audience of the Gosuslugi portal reached 14 million users in 2025. Retrieved from <https://объясняем.рф/articles/news/ezhednevnaya-auditoriya-portala-gosuslugi-sostavila-14-mln-chelovek-v-2025-godu/> (accessed June 7, 2026)

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Соболев Егор Ильич, аспирант

Университет «Синергия»

ул. Мецанская, 9/14, стр. 1, г. Москва, 129090, Российская Федерация

egorsobolev@lenta.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Egor I. Sobolev, graduate student

Synergy University

9/14, bld. 1, Meshchanskaya Str., Moscow, 129090, Russian Federation

egorsobolev@lenta.ru

Поступила 01.06.2025

После рецензирования 27.06.2025

Принята 29.06.2025

Received 01.06.2025

Revised 27.06.2025

Accepted 29.06.2025

Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-344](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-344)EDN: [TNQASS](https://www.edn.ru/TNQASS)

УДК 338.2:352



Теоретические аспекты согласования мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне

Е.О. Дмитриева

*Самарский государственный технический университет,
Самара, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. Актуальность исследования связана с отсутствием в российской научной и профессиональной среде консенсуса относительно различий и механизмов взаимосвязи стратегического планирования и мастер-планирования. В результате подходы к разработке и реализации документов стратегического планирования и мастер-планов нередко оказываются несогласованными, что затрудняет восприятие территории как целостного объекта управления. Социально-экономические и пространственные проблемы рассматриваются раздельно, а приоритеты развития муниципальных образований в рамках стратегического цикла формулируются недостаточно системно.

Цель исследования состоит в теоретическом анализе механизмов согласования мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне на основе концепции стратегического соответствия.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, а также сравнительный анализ научных работ в области стратегического управления и муниципального менеджмента. Стратегическое планирование рассматривается в контексте положений Федерального закона № 172-ФЗ как как система целеполагания, планирования и управления социально-экономическим развитием муниципальных образований. Мастер-планирование рассматривается как инструмент, находящийся на пересечении подходов стратегического управления, градостроительного планирования и социально-экономического развития территорий.

Результаты. Установлено, что согласование мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне обеспечивается посредством ме-

ханизмов стратегической согласованности и стратегического выравнивания. Стратегическая согласованность обеспечивает взаимосвязь документов стратегического и территориального планирования, а стратегическое выравнивание – трансляцию стратегических целей в программы, проекты и инструменты пространственного развития. Показано, что в российских исследованиях интеграции мастер-планирования в систему стратегического планирования основное внимание уделяется стратегической согласованности, тогда как механизмы стратегического выравнивания разработаны в меньшей степени.

Научная новизна исследования заключается в разграничении механизмов стратегической согласованности и стратегического выравнивания применительно к задачам стратегического и пространственного развития муниципальных образований.

Область применения результатов. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования системы стратегического и территориального планирования, а также для повышения согласованности управленческих решений на муниципальном уровне.

Ключевые слова: муниципальное управление; стратегическое планирование; пространственное развитие; муниципальная стратегия; мастер-планирование; мастер-план; стратегическое выравнивание; стратегическая согласованность

Для цитирования. Дмитриева, Е. О. (2026). Теоретические аспекты согласования мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 125–141. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-344>

Theoretical aspects of coordinating master planning and strategic planning at the municipal level

E.O. Dmitrieva

Samara State Technical University, Samara, Russian Federation

Abstract

Background. The study addresses the coordination of master planning and strategic planning at the municipal level. Its relevance is determined by the lack of a stable consensus in Russian academic and professional discourse on the distinction between these types of planning and on the mechanisms of their interrelation. This uncertainty complicates the formation of an integrated system for managing the socio-economic and spatial development of municipalities.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical analysis of the mechanisms for coordinating master planning and strategic planning at the municipal level, drawing on elements of the strategic fit concept.

Methodology. The study is based on systemic and structural-functional approaches, as well as on a comparative analysis of academic sources on strategic planning, master planning, spatial development, and municipal governance.

Results. The study shows that the coordination of master planning and strategic planning is ensured through two interrelated mechanisms: strategic consistency and strategic alignment. Strategic consistency provides horizontal coherence between strategic and spatial planning documents, while strategic alignment ensures the translation of strategic goals into programs, projects, and instruments of spatial development instruments. Russian research on the integration of master planning into strategic planning mainly focuses on consistency mechanisms, whereas alignment mechanisms remain less developed. The novelty of the study lies in distinguishing these mechanisms in relation to the strategic and spatial development of municipalities.

Practical implications. The findings may be used to improve strategic and spatial planning practices and to increase the coherence of managerial decisions at the municipal level.

Keywords: municipal governance; strategic planning; spatial development; municipal strategy; master planning; master plan; strategic alignment; strategic consistency

For citation. Dmitrieva, E. O. (2026). Theoretical aspects of coordinating master planning and strategic planning at the municipal level. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 125–141. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-344>

Введение

В последние годы мастер-планирование получило широкое распространение в практике управления развитием муниципальных образований Российской Федерации. Вместе с тем место мастер-плана в системе стратегического и территориального планирования остается недостаточно определенным как в нормативном, так и в методологическом отношении. Это затрудняет формирование целостного механизма управления территориальным развитием и повышает риск рассогласования между стратегическими приоритетами муниципального образования и инструментами их пространственной реализации.

В действующей российской системе стратегического планирования ключевым документом муниципального уровня выступает стратегия социально-экономического развития муниципального образования (далее – муниципальная стратегия), разрабатываемая в соответствии с положениями Федерального закона № 172-ФЗ [11]. Пространственное развитие обеспечивается посредством документов территориального планирования и градостроительного регулирования. В то же время мастер-план не имеет

нормативно закреплённого места в системе документов стратегического или территориального планирования, несмотря на его активное использование при разработке долгосрочных концепций развития территорий.

Российская практика мастер-планирования отличается разнообразием подходов и отсутствием единого методологического контура. Эта неопределённость сохраняет актуальность в междисциплинарных дискуссиях, а одним из возможных условий ее преодоления может стать законодательное закрепление правового статуса мастер-плана [1; 12, с. 108].

В научной литературе мастер-план рассматривается как инструмент согласования социально-экономических и пространственных приоритетов развития территории, однако подходы к определению его функций и взаимосвязи с муниципальной стратегией существенно различаются. Отсутствие единой методологической основы затрудняет определение механизмов интеграции мастер-планирования в систему муниципального управления и обуславливает необходимость дальнейшего теоретического осмысления данной проблемы.

В рамках настоящего исследования мастер-план рассматривается как комплексный документ концептуального характера, объединяющий элементы стратегического и пространственного планирования и предназначенный для формирования долгосрочного видения развития территории и определения пространственных механизмов достижения стратегических целей муниципального образования.

Цель исследования состоит в теоретическом анализе механизмов согласования мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне на основе концепции стратегического соответствия. Для достижения цели выявляются, систематизируются и сопоставляются соответствующие механизмы.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, а также положения концепции стратегического соответствия. Системный подход позволяет рассматривать стратегическое и территориальное планирование как элементы единой системы муниципального управления; структурно-функциональный подход – раскрывать их функции и взаимосвязи в этой системе. В работе использованы методы сравнительного анализа и логического моделирования для выявления механизмов согласования мастер-планирования и стратегического планирования. Теоретическую базу исследования составляют

публикации российских и зарубежных ученых в области стратегического управления, а также муниципального менеджмента.

Результаты и обсуждение

В зарубежной литературе, посвященной муниципальному управлению, широко используются понятия стратегической согласованности (англ. *strategic consistency*) и стратегического выравнивания (англ. *strategic alignment*) [14; 18]. Эти категории рассматриваются в рамках более широкой концепции стратегического соответствия [15; 20]. Первоначально концепция стратегического соответствия была разработана в исследованиях корпоративного управления для анализа взаимосвязи между стратегией организации, ее структурой и механизмами реализации. Вместе с тем последующее развитие подходов к публичному управлению показало возможность ее применения к территориальным системам управления. Такое применение обусловлено тем, что как в корпоративных, так и в муниципальных системах возникает необходимость обеспечения соответствия между стратегическими целями, организационными механизмами их достижения и инструментами практической реализации [5, с. 97]. Несмотря на различие конечных целей деятельности коммерческих организаций и органов публичной власти, логика согласования стратегического целеполагания и управленческих действий сохраняет универсальный характер, что позволяет использовать концепцию стратегического соответствия для анализа взаимодействия стратегического планирования и мастер-планирования на муниципальном уровне.

Применительно к муниципальному уровню концепция стратегического соответствия позволяет рассматривать стратегическое планирование и мастер-планирование как взаимосвязанные элементы единой системы управления развитием территории. Их интеграция предполагает как содержательную согласованность документов, так и организационно-управленческое выравнивание процессов реализации.

Для задач настоящего исследования целесообразно методологически разграничить механизмы стратегической согласованности и стратегического выравнивания. В таксономии стратегического выравнивания, разработанной применительно к бизнес-структурам, это различие проводится следующим образом: выравнивание описывает иерархическую сонастройку стратегических инструментов в определенный момент времени, тогда как согласованность обозначает более гибкое соотнесение этих инструментов друг с другом, обеспечивающее преемственность и реакцию на сигналы внешней среды [16].

В логике настоящего исследования данные категории интерпретируются следующим образом. Стратегическая согласованность (механизм согласованности) обеспечивает горизонтальную увязку и непротиворечивость документов стратегического и территориального планирования, а также последовательность их разработки и реализации на муниципальном уровне. Акцент в этом случае делается на координационных и институциональных аспектах работы с комплексом плановых документов, а также на создании условий для синхронизации управленческих действий. Стратегическая согласованность, таким образом, выступает механизмом совместимости элементов системы планирования (стратегического, территориального и бюджетного) и отражает степень их содержательного и функционального соответствия. Подобное понимание согласованности соответствует подходам, рассматривающим интеграцию документов стратегического управления как многоаспектный процесс. Выделяются содержательный, процедурный, административный и секторальный аспекты интеграции политик, планов и программ на местном уровне, подчеркивая, что согласованность достигается не только посредством увязки целей и задач, но и через координацию процедур, участников и механизмов принятия решений [17].

Стратегическое выравнивание (механизм выравнивания), в свою очередь, обеспечивает вертикальную сонаправленность, предполагающую адаптацию нижестоящих уровней управления к стратегическим целям верхнего уровня. В рамках стратегического выравнивания ключевое значение приобретают приведение организационной структуры в соответствие с выбранными стратегическими приоритетами, ориентация подразделений на достижение общих целей, их вертикальная декомпозиция целей и их трансляция в инструменты практической реализации: программы, проекты, меры и мероприятия. Одной из технологий стратегического выравнивания является каскадирование управленческих решений.

Соответственно, стратегическая согласованность обеспечивает непротиворечивость документов планирования, а стратегическое выравнивание связывает цели, задачи и инструменты их реализации на разных уровнях муниципального управления. Предлагаемое разграничение механизмов стратегической согласованности и стратегического выравнивания носит аналитический характер и позволяет выделить различия в объектах воздействия, типах управленческих связей и способах реализации стратегических приоритетов на муниципальном уровне. Сравнительная характеристика данных механизмов представлена в табл. 1.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика механизмов стратегической согласованности и стратегического выравнивания в контексте муниципального управления ***Table 1. A Comparative Analysis of the Mechanisms of Strategic Alignment and Strategic Harmonization in the Context of Municipal Governance ***

Критерий	Стратегическая согласованность	Стратегическое выравнивание
Основная направленность	Обеспечение непротиворечивости документов и решений	Обеспечение реализации стратегических целей
Тип управленческих связей	Горизонтальные (координационные)	Вертикальные (иерархические)
Объект воздействия	Документы стратегического, территориального и бюджетного планирования	Система управления и механизмы реализации
Ключевая задача	Согласование приоритетов и процедур	Трансляция стратегических целей в практическую деятельность
Основные инструменты	Межведомственная координация, согласительные процедуры, синхронизация документов	Декомпозиция целей, каскадирование показателей, проектное управление
Уровень проявления	Межотраслевой и межведомственный	Межуровневый и внутриорганизационный
Результат	Совместимость документов и управленческих решений	Сонаправленность деятельности участников реализации стратегии
Риск при отсутствии	Конфликты целей и противоречия между документами	Разрыв между стратегическим целеполаганием и реализацией
Логика функционирования	Обеспечение институциональной совместимости системы планирования	Обеспечение реализации стратегических целей через управленческие механизмы

* Составлено автором

* Compiled by the author

Опора на это разграничение позволяет по-новому интерпретировать подходы российских исследователей к интеграции мастер-планирования в систему стратегического и территориального планирования на муниципальном уровне. В данном контексте анализ литературы осуществляется с точки зрения двух механизмов: стратегической согласованности и стратегического выравнивания.

В научной и экспертной среде мастер-планы нередко сопоставляются с генеральными планами [7, с. 100]. Такой подход преимущественно соотносится с механизмом стратегической согласованности, поскольку акцентиру-

ет институциональную и документарную увязку уровней территориального планирования. В ряде исследований, напротив, мастер-план трактуется как стратегический документ комплексного развития территории, обеспечивающий увязку градостроительной и социально-экономической политики. Генеральный план в такой логике рассматривается преимущественно как инструмент последующей детализации и реализации положений стратегического мастер-плана. В этом случае усиливается элемент стратегического выравнивания, связанный с трансляцией стратегических решений в пространственные и проектные инструменты реализации.

Результаты анализа российских мастер-планов показывают, что значительная часть их содержания включает элементы, характерные для стратегий социально-экономического развития: стратегический анализ, целеполагание, сценарное прогнозирование и формирование приоритетов развития. В этой связи обоснованной представляется модель, при которой мастер-план концентрируется на концептуальных аспектах социально-экономического и пространственного развития территории, тогда как технические и регламентные положения переносятся в иные документы системы планирования [4, с. 57]. Данная модель сочетает оба механизма: стратегическую согласованность (на уровне распределения функций документов) и стратегическое выравнивание (на уровне трансляции целей в инструменты реализации).

Вместе с тем нормативно закреплённая модель соотношения мастер-планов и документов стратегического планирования в российской системе публичного управления отсутствует, а научные подходы к их интеграции остаются недостаточно разработанными. Исследователи указывают на риски дублирования функций документов, возникновения противоречий между ними и нарушения системности муниципального управления развитием территорий [13, с. 148-149]. Эти проблемы в основном относятся к дефициту стратегической согласованности в системе планирования. В научной литературе предпринимаются попытки систематизировать подходы к увязке стратегического и территориального планирования. Так, А. А. Сурнина выделяет ресурсные, информационные, организационно-процедурные и законодательные барьеры этого процесса, а также предлагает классификацию методик их согласования. Однако существующие подходы преимущественно ориентированы на выявление факторов сближения и в меньшей степени раскрывают механизмы практической синхронизации документов стратегического и пространственного планирования в рамках единой управленческой модели [9, с. 109]. Таким образом, они пре-

имущественно относятся к логике стратегической согласованности, тогда как вопросы стратегического выравнивания остаются недостаточно разработанными.

В исследовании Е. И. Москвитиной анализируется зарубежный опыт интеграции мастер-планирования в систему стратегического планирования территориального развития. Автор обращает внимание на необходимость учета экологического компонента при согласовании стратегических и пространственных решений и рассматривает стратегическую экологическую оценку как один из возможных механизмов такой интеграции [8, с. 214]. В целом зарубежный опыт демонстрирует тенденцию к усилению взаимосвязи стратегического целеполагания и пространственного планирования как основы устойчивого территориального развития [3, с. 326; 10, с. 288]. Этот подход можно соотнести как с механизмом согласованности, проявляющимися в интеграции процедур, так и с механизмами выравнивания, связанными с учетом экологических и пространственных ограничений в целеполагании.

В качестве иллюстрации сложной модели взаимодействия стратегического и пространственного планирования может рассматриваться опыт Москвы как города федерального значения с многоуровневой системой стратегического управления. В модели, представленной И. Н. Ильиной, мастер-план Москвы рассматривается как верхнеуровневый документ пространственного развития, определяющий стратегические направления преобразования территории, а генеральный план – как инструмент их последующей детализации и реализации. В данной интерпретации стратегический мастер-план фактически выполняет функции документа, задающего цели, приоритеты и общее видение территориальных преобразований, тогда как генеральный план обеспечивает нормативную и проектную детализацию соответствующих решений. Вместе с тем подобный подход усложняет систему территориального планирования, поскольку предполагает разработку дополнительного документа, статус которого нормативно не определен и который во многом дублирует функции стратегии социально-экономического развития [7, с. 101-102]. Эта модель преимущественно относится к механизму стратегической согласованности, поскольку заостряет проблему институциональной дублируемости документов.

По мнению Т. А. Журавлевой, в существующей системе стратегического планирования возможны несколько форматов взаимосвязи концептуальных документов: самостоятельное, но взаимосвязанное существование стратегий социально-экономического и пространственного развития;

модель, в которой мастер-план интегрирует стратегию пространственного развития и отдельные положения стратегии социально-экономического развития; а также локальное мастер-планирование, предполагающее параллельную разработку мастер-плана наряду с базовыми стратегическими документами. Последний подход, по мнению автора, может использоваться в условиях ограниченности ресурсов, необходимых для комплексных разработок и обеспечения требуемых темпов их подготовки и реализации [6, с. 174-175]. Первая и третья модели преимущественно соответствуют логике стратегической согласованности, тогда как интеграционная модель ближе к механизму стратегического выравнивания.

В работе Л. К. Бабаяна мастер-планирование рассматривается как инструмент разработки новых либо актуализации действующих документов стратегического планирования муниципального образования. В рамках этого подхода мастер-план может выступать в качестве концептуальной основы муниципальной стратегии: его целевой блок интегрируется в стратегию, а проектно-программный – в план мероприятий по ее реализации. Кроме того, мастер-план может использоваться как аналитико-проектный инструмент корректировки уже действующих стратегических документов [2, с. 683-684]. Данный подход в большей степени соответствует механизму стратегического выравнивания, поскольку предполагает каскадирование целей в программные и проектные инструменты реализации.

Примечательно, что необходимость консолидации стратегического и пространственного компонентов территориального развития получила отражение и в федеральной повестке. Так, проект методических рекомендаций по мастер-планированию, курируемый Минэкономразвития России, предусматривает включение в структуру мастер-плана стратегического блока, содержащего элементы целеполагания, сценарного анализа и определения приоритетов территориального развития. Это свидетельствует о формирующейся тенденции институционального сближения мастер-планирования и стратегического планирования в системе муниципального управления [12, с. 105]. Однако даже в этих рекомендациях сохраняются методологические пробелы, касающиеся содержания и статуса мастер-планирования [12, с. 116]. В целом данная инициатива отражает усиление механизма стратегической согласованности на институциональном уровне.

Анализ изученных источников показывает, что большинство существующих исследований сосредоточено преимущественно на проблематике стратегической согласованности документов стратегического планирования и градостроительного регулирования. Основное внимание уделяется вопро-

сам концептуальной непротиворечивости их положений, институциональной сходимости и функциональному распределению ролей между муниципальными стратегиями, мастер-планами, генеральными планами и другими документами. Иными словами, в центре этих исследований находится возможность их бесконфликтного сосуществования. В рамках данных подходов мастер-планирование рассматривается как инструмент совместимости и центр согласования стратегических и территориальных приоритетов развития муниципальных образований. Данный вывод согласуется с результатами зарубежных исследований стратегического пространственного планирования, в соответствии с которыми наличие стратегического документа само по себе не гарантирует формирования стратегически ориентированной практики управления развитием территории [19].

На основе проведенного анализа можно сделать несколько выводов.

Во-первых, мастер-планирование часто сводится к функции обеспечения согласованности, тогда как его управленческий потенциал как инструмента реализации стратегических целей остается вторичным. В то же время значительно менее разработано направление, связанное со стратегическим выравниванием системы муниципального управления. В научных работах недостаточно раскрываются механизмы вертикальной декомпозиции стратегического целеполагания, технологии адаптации организационной структуры муниципального управления к приоритетам развития, а также способы трансляции этих приоритетов в инструменты проектной и пространственной реализации.

Во-вторых, это означает, что существующие исследования описывают преимущественно «проблему согласования документов», но не формируют целостного представления о механизме реализации стратегии как управленческого процесса.

Для уточнения различия между механизмами целесообразно обозначить основные элементы каждого из них.

К механизму стратегической согласованности могут быть отнесены:

- формирование разделяемого на политическом и административном уровнях муниципального управления стратегического видения развития территории;
- обеспечение содержательной взаимосвязи муниципальных политик в сфере пространственного, социально-экономического, инфраструктурного и бюджетного планирования;
- межмуниципальное взаимодействие при разработке и реализации стратегических направлений и инициатив;

- синхронизация сроков подготовки, актуализации и реализации документов стратегического и территориального планирования;
- формирование единой системы индикаторов и мониторинга достижения стратегических целей развития муниципального образования;
- институционализация процедур межведомственного согласования и общественного участия;

- использование механизмов государственно-частного партнерства.

К механизмам стратегического выравнивания могут быть отнесены:

- декомпозиция стратегических целей региона на муниципальный уровень;
- встраивание стратегических приоритетов в муниципальные программы, проекты и КРП органов местного самоуправления;
- создание проектных офисов стратегического управления;
- закрепление персональной ответственности должностных лиц за достижение стратегически значимых результатов;
- использование цифровых систем мониторинга реализации решений.

В системе муниципального стратегического планирования Российской Федерации наблюдается функциональное разделение между документами, определяющими долгосрочные цели социально-экономического развития, и инструментами пространственного регулирования территории. Несмотря на формальное наличие механизмов согласования, данные подсистемы часто развиваются автономно, что приводит к разрыву между стратегическим целеполаганием и его территориальной реализацией. В этой связи целесообразно различать два взаимосвязанных, но функционально различных механизма интеграции: стратегическую согласованность и стратегическое выравнивание.

Стратегическая согласованность отражает способность системы планирования обеспечивать непротиворечивость стратегических и пространственных документов, а также координацию процедур их разработки. Данный механизм преимущественно ориентирован на горизонтальные связи между участниками планирования и направлен на снижение институциональной фрагментации.

Стратегическое выравнивание, напротив, характеризует вертикальную логику интеграции, обеспечивающую трансляцию стратегических целей в программы, проекты и инструменты реализации. Его ключевая функция заключается в обеспечении управленческой связности между уровнями принятия решений и механизмами реализации стратегии.

Таким образом, если стратегическая согласованность обеспечивает формальную и содержательную совместимость документов, то стратегическое выравнивание формирует механизм их практической реализации. Разрыв между

этими механизмами объясняет ограниченную эффективность интеграции мастер-планирования в систему муниципального стратегического управления.

Заключение

Проведенное исследование позволило уточнить структуру взаимодействия мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне и выявить их функциональное разграничение в системе муниципального управления.

Установлено, что существующие подходы к интеграции данных инструментов преимущественно концентрируются на обеспечении стратегической согласованности, выражающейся в достижении непротиворечивости документов стратегического и территориального планирования и координации процедур их разработки. Однако данный механизм не обеспечивает автоматического перехода к реализации стратегических целей.

Вторым, недостаточно разработанным уровнем интеграции выступает стратегическое выравнивание, обеспечивающее вертикальную связность между стратегическими целями и инструментами их практической реализации. Оно включает декомпозицию целей, их трансляцию в программы и проекты, а также организационное закрепление ответственности за достижение результатов.

Таким образом, интеграция мастер-планирования и стратегического планирования представляет собой двухконтурную систему, в которой стратегическая согласованность формирует институциональную совместимость документов, а стратегическое выравнивание обеспечивает их реализационную связанность.

Основной теоретический вывод заключается в том, что недостаточная эффективность интеграции мастер-планирования в муниципальную систему управления обусловлена разрывом между механизмами согласованности и выравнивания.

Предложенный концептуальный подход носит аналитический характер и может быть использован для дальнейших эмпирических исследований, направленных на оценку степени интеграции стратегического и пространственного планирования в конкретных муниципальных практиках.

Список литературы

1. Академия городских технологий «Среда». (2026). *Мастер-планы городов России 2026: единый документ и цифровая трансформация территорий*. Получено с <https://sreda-academy.ru/publications/master-plan-y-gorodov-rossii-2026-edinyy-dokument-i-tsifrovaya-transformatsiya-territoriy>

2. Бабаян, Л. К. (2026). Интеграция процесса мастер-планирования в систему стратегического планирования в муниципальных образованиях. *Вестник Академии знаний*, 1(72), 681–684. EDN: <https://elibrary.ru/LLQJHS>
3. Бартошевич, И. А. (2025). Лучшие практики зарубежного опыта интеграции в систему стратегического планирования мастер-планирования на региональном уровне. *Экономика строительства*, 7, 325–327. EDN: <https://elibrary.ru/ХАНWLK>
4. Гресь, Р. А., Жихаревич, Б. С., & Прибышин, Т. К. (2025). Между стратегией и генпланом: анализ содержания 29 мастер-планов. *Региональные исследования*, 2(88), 49–65. <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2025-2-4>. EDN: <https://elibrary.ru/AWEAZJ>
5. Дмитриева, Е. О. (2026). Концептуальные развилки стратегического планирования на муниципальном уровне: от выбора подходов к управленческим эффектам. *Менеджер*, 1(115), 96–111. EDN: <https://elibrary.ru/YFWHEP>
6. Журавлева, Т. А. (2024). Стратегический мастер-план города: инструмент эффективного управления или «лишний» документ? *Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки*, 1(43), 170–175. EDN: <https://elibrary.ru/FZWLUQ>
7. Ильина, И. Н. (2024). Изменение подходов к процессу генерального планирования городов: трансформация смысла или смена названия. *Вопросы государственного и муниципального управления*, 1, 84–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109>. EDN: <https://elibrary.ru/AVYUHQ>
8. Москвитина, Е. И. (2025). Зарубежный опыт интеграции мастер-планирования в систему стратегического планирования. *Экономика строительства*, 7, 213–215. EDN: <https://elibrary.ru/HMUGUZ>
9. Сурнина, А. А. (2025). Интеграция территориального и стратегического планирования региона: теоретические модели и практические барьеры. *Вестник экономики, права и социологии*, 3, 106–111. <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2025-3-106-111>. EDN: <https://elibrary.ru/LWFFGE>
10. Татарников, А. А. (2025). Зарубежная практика внедрения мастер-планов в систему стратегического планирования пространственным развитием. *Вестник Академии знаний*, 6(71), 686–689. EDN: <https://elibrary.ru/ASQQPB>
11. Российская Федерация. (2014). *Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»*.
12. Шарма, Е. И., & Жильцова, А. Ю. (2026). Сравнительный обзор современного подхода к мастер-планированию в России и идей стратегического планирования В. Л. Глазычева. В *Метод Глазычева* (с. 103–117). Издательский дом «Дело» РАНХиГС.
13. Шпакова, Р. Н., & Городецкий, Д. И. (2025). Мастер-планы в системе стратегического планирования муниципальных образований. *Государственное управ-*

- ление. *Электронный вестник*, 110, 148–165. <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-148-165>. EDN: <https://elibrary.ru/IVRUQQ>
14. Bunch, B. S. (2017). Linking planning with budgeting: Examining linkages between general plans and capital improvement plans. *Journal of Planning Education and Research*, 37(4), 452–466. <https://doi.org/10.1177/0739456X17715307>
 15. Chorn, N. H. (1991). The “Alignment” theory: Creating strategic fit. *Management Decision*, 29(1).
 16. Contador, J. C., Cardoso, W., Contador, J. L., & Spinola, M. de M. (2020). Taxonomy of organizational alignment: Implications for data-driven sustainable performance of firms and supply chains. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0046>. EDN: <https://elibrary.ru/JFSXLI>
 17. De Wulf, N., Voets, J., & Molenveld, A. (2023). Policy coordination and integration in local government: Perspectives on barriers. *Policy & Politics*, 51(3), 530–549. <https://doi.org/10.1332/030557321x16844319692777>. EDN: <https://elibrary.ru/NXRXXV>
 18. Johnsen, A. (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money & Management*, 40(6), 429–437. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093>. EDN: <https://elibrary.ru/IPYUWM>
 19. Persson, C. (2019). Perform or conform? Looking for the strategic in municipal spatial planning in Sweden. *European Planning Studies*, 27(8), 1563–1582. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1614150>. EDN: <https://elibrary.ru/VDMWZC>
 20. Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139–149. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(93\)90037-I](https://doi.org/10.1016/0263-2373(93)90037-I)

References

1. Academy of Urban Technologies “Sreda”. (2026). *Master plans of Russian cities 2026: A unified document and digital transformation of territories*. Retrieved from <https://sreda-academy.ru/publications/master-plany-gorodov-rossii-2026-edinyy-dokument-i-tsifrovaya-transformatsiya-territoriy>
2. Babayan, L. K. (2026). Integration of the master planning process into the strategic planning system in municipalities. *Vestnik Akademii Znaniy*, 1(72), 681–684. EDN: <https://elibrary.ru/LLQJHS>
3. Bartoshevich, I. A. (2025). Best practices of foreign experience in integrating master planning into the strategic planning system at the regional level. *Ekonomika Stroitelstva*, 7, 325–327. EDN: <https://elibrary.ru/XAHWLK>
4. Gres, R. A., Zhikharevich, B. S., & Pribyshin, T. K. (2025). Between strategy and master plan: An analysis of the content of 29 master plans. *Regionalnye Issled-*

- vaniya, 2(88), 49–65. <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2025-2-4>. EDN: <https://elibrary.ru/AWEAZJ>
5. Dmitrieva, E. O. (2026). Conceptual forks in strategic planning at the municipal level: From the choice of approaches to management effects. *Menedzher*, 1(115), 96–111. EDN: <https://elibrary.ru/YFWHEP>
 6. Zhuravleva, T. A. (2024). Strategic master plan of a city: A tool for effective management or an “unnecessary” document? *Vestnik KRAUNTS. Gumanitarnye Nauki*, 1(43), 170–175. EDN: <https://elibrary.ru/FZWLUQ>
 7. Ilyina, I. N. (2024). Changing approaches to the city general planning process: Transformation of meaning or a change of name. *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipalnogo Upravleniya*, 1, 84–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109>. EDN: <https://elibrary.ru/AVYUHQ>
 8. Moskvitina, E. I. (2025). Foreign experience in integrating master planning into the strategic planning system. *Ekonomika Stroitelstva*, 7, 213–215. EDN: <https://elibrary.ru/HMUGUZ>
 9. Surnina, A. A. (2025). Integration of territorial and strategic planning in a region: Theoretical models and practical barriers. *Vestnik Ekonomiki, Prava i Sotsiologii*, 3, 106–111. <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2025-3-106-111>. EDN: <https://elibrary.ru/LWFFGE>
 10. Tatarnikov, A. A. (2025). Foreign practice of implementing master plans in the strategic planning system for spatial development. *Vestnik Akademii Znaniy*, 6(71), 686–689. EDN: <https://elibrary.ru/ASQGPB>
 11. Russian Federation. (2014). Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014, “On Strategic Planning in the Russian Federation.”
 12. Sharma, E. I., & Zhiltsova, A. Yu. (2026). A comparative review of the modern approach to master planning in Russia and V. L. Glazychev’s ideas of strategic planning. In *The Glazychev Method* (pp. 103–117). Publishing House “Delo”, RANEPa.
 13. Shpakova, R. N., & Gorodetsky, D. I. (2025). Master plans in the strategic planning system of municipalities. *Gosudarstvennoe Upravlenie. Elektronnyy Vestnik*, 110, 148–165. <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-148-165>. EDN: <https://elibrary.ru/IVRUQQ>
 14. Bunch, B. S. (2017). Linking planning with budgeting: Examining linkages between general plans and capital improvement plans. *Journal of Planning Education and Research*, 37(4), 452–466. <https://doi.org/10.1177/0739456X17715307>
 15. Chorn, N. H. (1991). The “alignment” theory: Creating strategic fit. *Management Decision*, 29(1).
 16. Contador, J. C., Cardoso, W., Contador, J. L., & Spinola, M. de M. (2020). Taxonomy of organizational alignment: Implications for data-driven sustainable performance

- of firms and supply chains. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0046>. EDN: <https://elibrary.ru/JFSXLI>
17. De Wulf, N., Voets, J., & Molenveld, A. (2023). Policy coordination and integration in local government: Perspectives on barriers. *Policy & Politics*, 51(3), 530–549. <https://doi.org/10.1332/030557321x16844319692777>. EDN: <https://elibrary.ru/NX-RXVV>
18. Johnsen, A. (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money & Management*, 40(6), 429–437. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093>. EDN: <https://elibrary.ru/IPYUWM>
19. Persson, C. (2019). Perform or conform? Looking for the strategic in municipal spatial planning in Sweden. *European Planning Studies*, 27(8), 1563–1582. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1614150>. EDN: <https://elibrary.ru/VDMWZC>
20. Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139–149. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(93\)90037-I](https://doi.org/10.1016/0263-2373(93)90037-I)

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Дмитриева Елена Олеговна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Национальная и мировая экономика»

Самарский государственный технический университет

ул. Молодогвардейская, 244, г. Самара, 443100, Российская Федерация

dmitr-el@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5184-1705>

DATA ABOUT THE AUTHOR

Elena O. Dmitrieva, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department of National and World Economics

Samara State Technical University

244, Molodogvardeyskaya Str., Samara, 443100, Russian Federation

dmitr-el@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5184-1705>

Поступила 24.05.2025

После рецензирования 20.06.2025

Принята 23.06.2025

Received 24.05.2025

Revised 20.06.2025

Accepted 23.06.2025

Международная экономика и бизнес / International Economics and Business

Научная статья

Original article

DOI: 10.12731/3033-5973-2026-15-2-334

EDN: BAIVBP

УДК 336.744



Интеграция цифровых валют центральных банков (CBDC) в платежную систему БРИКС: предпосылки, механизмы и последствия

М.И. Ливенец, А.М. Угурчиева, К.А. Ишмитова

*Нижевартовский государственный университет,**Нижевартовск, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. В условиях формирования многополярной валютно-финансовой архитектуры страны БРИКС сталкиваются с высокими издержками корреспондентских переводов и санкционными рисками. В статье на основе макроэкономических показателей, нормативно-правовых актов и эмпирических данных о развитии CBDC (e-CNY, цифровой рубль, e₹, Drex) оценивается интеграционный потенциал цифровых валют для трансграничных расчетов.

Цель исследования – оценить степень готовности стран БРИКС к интеграции CBDC с учетом технологической и регуляторной гетерогенности и на этой основе выявить сценарии эволюции платежной системы.

Материалы и методы. Системный и сравнительный анализ, авторский индекс готовности ($R = 0,4T + 0,3R_{\text{reg}} + 0,3E$), веса которого обоснованы методом Дельфи. Количественные показатели (объем эмиссии CBDC, количество транзакций, доля расчетов в национальных валютах) использовались для нормализации данных при расчете авторского индекса готовности. Статья базируется на комплексе источников, представленных фундаментальными работами, заложившими теоретическую базу для анализа цифровых валют и трансграничных расчетов, нормативными правовыми актами, статистическими материалами национальных центральных банков (Китая, России, Индии), данными международных трекеров (Atlantic Council CBDC Tracker) и аналитическими отчетами (BRICS Council), а также на эмпирических данных о проектах mBridge и BRICS Bridge.

Результаты. Обоснованы предпосылки перехода от двусторонних клиринговых соглашений к многосторонним цифровым платформам типа mBridge и BRICS Bridge. Выявлена существенная дифференциация стран БРИКС по степени готовности к цифровой

интеграции, составляющая до 40 пунктов предложенного авторского индекса, включающего в себя показатели уровня развития CBDC, зрелости платежной инфраструктуры и регуляторной проработанности трансграничных расчетов. Сформулированы три возможных сценария дальнейшей эволюции платежной системы БРИКС (координационный, инерционный, фрагментационный) с оценкой их вероятности. Определены потенциальные позитивные эффекты, такие как снижение транзакционных издержек, ускорение расчетов, повышение финансовой автономии, а также системные риски.

Ключевые слова: БРИКС; цифровые валюты центральных банков (CBDC); платежная система; трансграничные расчеты; BRICS Pay; mBridge; финансовая интеграция

Для цитирования. Ливенец, М. И., Угурчиева, А. М., & Ишмитова, К. А. (2026). Интеграция цифровых валют центральных банков (CBDC) в платежную систему БРИКС: предпосылки, механизмы и последствия. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 142–161. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-334>

Integration of central bank digital currencies (CBDC) into the BRICS payment system: prerequisites, mechanisms and consequences

M.I. Livenets, A.M. Ugurchieva, K.A. Ishmithova

Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk, Russian Federation

Abstract

Background. In the context of the formation of a multipolar monetary and financial architecture, BRICS countries face high correspondent transfer costs and sanction risks. Based on macroeconomic indicators, legal acts and empirical data on the development of CBDCs (e-CNY, digital ruble, e₹, Drex), the article assesses the integration potential of digital currencies for cross-border settlements.

The **purpose** of the study is to assess the degree of readiness of BRICS countries for CBDC integration, taking into account technological and regulatory heterogeneity, and on this basis to identify scenarios for the evolution of the payment system.

Materials and methods. Systemic and comparative analysis, the author's readiness index ($R = 0.4T + 0.3R_{reg} + 0.3E$), the weights of which are substantiated by the Delphi method. Quantitative indicators (CBDC issuance volume, number of transactions, share of settlements in national currencies) were used to normalize data when calculating the author's readiness index. The article is based on a set of sources, including legal acts, statistical materials of national central banks (China, Russia, India), data from international trackers (Atlantic Council CBDC Tracker) and analytical reports (BRICS Council), as well as empirical data on the mBridge and BRICS Bridge projects.

Results. The prerequisites for the transition from bilateral clearing agreements to multilateral digital platforms such as mBridge and BRICS Bridge are substantiated. A significant differentiation of BRICS countries in terms of readiness for digital integration is revealed, amounting to up to 40 points of the proposed author's index. This approach to assessing the degree of integration readiness of payment systems allows differentiating countries by the level of CBDC development, the maturity of payment infrastructure, and the regulatory elaboration of cross-border settlements. Three possible scenarios for the further evolution of the BRICS payment system (coordination, inertial, fragmentation) are formulated with an assessment of their probability. Potential positive effects, such as reduction of transaction costs, acceleration of settlements, increased financial autonomy, as well as systemic risks, are identified.

Keywords: BRICS; central bank digital currencies; payment system; cross-border settlements; BRICS Pay; mBridge; financial integration

For citation. Livenets, M. I., Ugurchieva, A. M., & Ishmithova, K. A. (2026). Integration of central bank digital currencies (CBDC) into the BRICS payment system: prerequisites, mechanisms and consequences. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 142–161. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-334>

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется цифровизацией финансовых рынков и формированием многополярной системы международных отношений [2; 12; 14]. БРИКС выступает одним из центров формирования альтернативной финансовой архитектуры, ориентированной на укрепление экономического суверенитета и развитие взаимной торговли. По данным BRICS Council, в 2025 году доля БРИКС в мировом ВВП по ППС достигла 39,2%, а с учетом новых участников объединение охватывает более 45% населения мира [8]. С 1980 года доля G7 в мировом ВВП по ППС снизилась до 28%, тогда как доля стран БРИКС выросла почти до 40%, что отражает накопленный опыт диверсификации экономики и формирование базы для цифровых платежных инноваций [6].

По данным Atlantic Council CBDC Tracker, к середине 2025 года 137 стран (98% мирового ВВП) исследуют или разрабатывают CBDC, из них 66 находятся на стадии активного пилотирования [16; 17]. В странах БРИКС реализуются проекты e-CNY (Китай), цифрового рубля (Россия), e₹ (Индия), Drex (Бразилия) и цифрового ранда (ЮАР) [2; 16]. Использование CBDC в международных расчетах позволяет снизить транзакционные издержки и повысить скорость платежей по сравнению с традиционными корреспондентскими механизмами [1]. Вместе с тем страны БРИКС существенно различаются по уровню развития цифровых валют – от масштаб-

ного внедрения e-CNY с 230 млн кошельков до исследовательской стадии в ЮАР, что создает риски для интеграции и требует количественной оценки.

Цель исследования – количественно оценить степень готовности стран БРИКС к интеграции цифровых валют центральных банков (CBDC) с учетом технологической и регуляторной гетерогенности, разработать соответствующий индекс и на этой основе определить возможные сценарии эволюции платежной системы объединения.

1. Теоретический обзор

Фундаментальные исследования CBDC создали теоретическую базу для анализа их интеграции в международные расчеты, включая понимание природы цифровых денег и механизмов трансграничного использования [24; 28].

В одной из ключевых работ М. Бека и Р. Гарпатта «Central Bank Cryptocurrencies» (2017) авторы предложили «цветок денег», выделив розничные и оптовые CBDC, а также отличия от наличных и резервов. Эта типология легла в основу анализа различий в подходах стран к внедрению CBDC и оценки готовности к трансграничным расчетам [24].

Базовое понимание дизайна CBDC представлено в работе Allen et al. «Design Choices for Central Bank Digital Currency» (2020) [21]. Авторы систематизировали технические и политические решения: архитектура, конфиденциальность, интероперабельность, механизмы доступа. Это наиболее полный систематический обзор дизайна CBDC.

Концептуальную основу для трансграничного использования CBDC задали работы Банка международных расчетов (BIS). В совместном докладе BIS, МВФ и Всемирного банка (2022) определены три модели интероперабельности: (1) совместимые, (2) взаимосвязанные CBDC-системы и (3) единая многовалютная платформа [22]. Эта классификация стала основой для пилотных проектов, включая mBridge [19]. В документе BIS «Building block 19» подчеркивается необходимость раннего учета трансграничного измерения при проектировании CBDC и международной координации [23].

Эсвар Прасад в монографии «The Future of Money» (2021) и последующих работах [27; 28] анализирует влияние цифровых валют на денежно-кредитную политику, финансовую стабильность и глобальную архитектуру.

Процессы дедолларизации и трансформации мировой валютной системы рассмотрены в работах Hani и Badawi (2025) [26], где дедолларизация представлена как многомерный процесс (экономические, политические и технологические факторы). В статье о БРИКС, долларе и SWIFT (2025) [31] анализируются усилия объединения по реформированию платежной

системы, включая альтернативы SWIFT. Оба исследования показывают, что CBDC рассматриваются странами БРИКС как ключевой инструмент снижения зависимости от традиционных финансовых центров.

Обзорная работа «Towards cross-border CBDC interoperability» (2023) [29] подтверждает, что три модели BIS лежат в основе большинства пилотных проектов центральных банков, и отмечает важность правовых, регуляторных и управленческих аспектов наряду с технической интероперабельностью.

2. Эволюция расчетных механизмов БРИКС

Развитие БРИКС отражает процесс структурной перестройки мировой экономики, связанный с усилением роли развивающихся стран и формированием многополярной системы международных отношений [5]. По мере расширения торгово-экономического взаимодействия возрастает значение устойчивых механизмов взаимных расчетов [12].

Эволюция расчетной системы БРИКС прошла три этапа [6; 14]. На первом этапе (2009–2015 гг.) преобладали расчеты через корреспондентские счета в долларах США: до 85% взаимных операций осуществлялось в американской валюте [14]. Такая модель обеспечивала функциональную эффективность, но сохраняла зависимость от внешних финансовых центров и санкционные риски.

Второй этап (2016–2022 гг.) характеризовался расширением расчетов в национальных валютах, развитием валютных свопов и клиринговых механизмов. Важную роль сыграло создание Нового банка развития (НБР), одоббившего кредиты на сумму более 42,9 млрд долл. США и ориентированного на увеличение доли расчетов в национальных валютах до 30% [5]. К концу 2022 года их доля во взаимной торговле стран БРИКС достигла 35–40% [14].

Современный этап (с 2023 года) связан с переходом к цифровым и платформенным решениям: CBDC, системам быстрых платежей и цифровым платформам трансграничных расчетов. В 2025 году доля расчетов в национальных валютах внутри БРИКС достигла 65% [14], а в российско-китайской торговле превысила 90% [18]. Российско-индийское торгово-экономическое сотрудничество также демонстрирует постепенный переход к расчетам в рублях и рупиях [12]. На этом этапе CBDC начинают рассматриваться как потенциальная основа новой архитектуры международных платежей.

3. Сравнительный анализ развития CBDC в странах БРИКС

Для понимания возможностей и ограничений интеграции CBDC в платежную систему БРИКС необходимо сопоставить уровень развития цифровых валют в странах-участницах. Анализ актуальных данных показывает значительную дифференциацию.

Наиболее продвинутым проектом является китайский e-CNY. По данным Народного банка Китая, к концу ноября 2025 года число операций достигло 3,48 млрд, а объем транзакций – 16,7 трлн юаней ($\approx 2,38$ трлн долл. США). Количество кошельков составило 230 млн у физических и около 19 млн у юридических лиц. С 2026 года введен механизм начисления процентов на остатки по e-CNY (0,05% годовых), а в Шанхае открыт Международный операционный центр e-CNY для трансграничных платежей [20]. Китай также выступает ключевым участником платформы mBridge.

Индия занимает второе место по масштабу пилотирования CBDC. По состоянию на март 2025 года объем цифровой рупии (e₹) в обращении достиг 1016,5 крор рупий (≈ 122 млн долл. США), в пилоте участвовали 17 банков и свыше 6 млн пользователей. Дополнительно тестируется интеграция e₹ в систему государственных социальных выплат, что формирует базу для дальнейшего масштабирования [16].

В России пилотирование цифрового рубля развивается более умеренными темпами. По данным Банка России, к маю 2025 года совершено свыше 63 тыс. переводов, около 13 тыс. оплат товаров и услуг и более 17 тыс. смарт-контрактов; открыто около 2,5 тыс. кошельков [13]. Важным институциональным этапом стало принятие закона о цифровом рубле в июле 2025 года, закрепившего его статус как третьей формы денег. Масовое внедрение запланировано на сентябрь 2026 года [13].

Бразильский проект Drex столкнулся с технологическими сложностями: в 2025 году центральный банк страны отказался от сложной блокчейн-инфраструктуры в пользу более простой модели, сохранив планы публичного запуска к середине 2026 года [16]. Южно-Африканская Республика придерживается наиболее консервативного подхода, сосредоточившись на опто-вом CBDC и модернизации действующей платежной инфраструктуры [16].

Для количественной оценки готовности стран БРИКС к использованию CBDC в трансграничных расчетах авторами разработан трехкомпонентный индекс (0–100), включающий технологическую (Т), регуляторную (Rreg) и экономическую (Е) готовность. Технологический компонент учитывает стадию внедрения CBDC, масштаб транзакций и наличие механизмов интероперабельности; регуляторный – наличие законодательства, участие в международных пилотах и проработанность норм AML/CFT; экономический – долю расчетов в национальных валютах, валютные свопы и долю страны во взаимной торговле БРИКС [9; 16].

Веса компонентов определены методом Дельфи с привлечением экспертов в сфере мировой экономики и цифровых финансов: технологическая готовность получила вес 40%, регуляторная и экономическая – по 30%.

Итоговый индекс рассчитывается как взвешенная сумма по формуле (1):

$$R = 0,4 * T + 0,3 * R_{\text{reg}} + 0,3 * E \quad (1)$$

Каждый компонент нормализован по шкале от 0 до 100 методом min-max линейного масштабирования: для каждого субпоказателя в рамках компонента (например, объем транзакций, доля расчетов в нацвалютах) рассчитывается значение по формуле $(X - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min}) \times 100$, где $X_{\min}$ и $X_{\max}$ – минимальное и максимальное значения среди стран БРИКС. Для бинарных и порядковых признаков (наличие закона о CBDC, участие в mBridge, стадия внедрения) используется экспертная шкала, описанная в определении компонентов. Полученные числовые значения переводятся в качественные градации: более 70 баллов – «высокая» готовность, 60–70 – «средне-высокая», 50–60 – «средняя», менее 40 – «низкая». Источниками данных послужили Atlantic Council CBDC Tracker [15], отчеты BRICS Council [8, 11], данные национальных центральных банков [13, 20] и аналитические обзоры [2, 16].

Результаты расчета представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Сравнительные показатели развития CBDC и платежной инфраструктуры стран БРИКС

Table 1. Comparative Indicators of CBDC and Payment Infrastructure Development in BRICS Countries

Страна	CBDC	Этап внедрения	Объем транзакций / эмиссия	Индекс готовности (0–100)	Готовность к трансграничным расчетам
Китай	e-CNY	масштабный пилот	16,7 трлн юаней ($\approx 2,38$ трлн долл.)	85-90	высокая
Индия	₹	пилотный режим	≈ 122 млн долл.	75-80	средне-высокая
Россия	цифровой рубль	пилотный режим	2,5 тыс. кошельков	65-70	средняя
Бразилия	Drex	тестирование	пилотные испытания	50-55	средняя (с отставанием)
ЮАР	цифровой ранд	исследовательская стадия	концептуальные проработки	40-45	низкая

Источники: составлено авторами на основе [2; 13; 16; 20].

Sources: Compiled by the authors based on [2; 13; 16; 20].

Анализ показывает, что разрыв между лидером (Китай, 85–90 баллов) и аутсайдером (ЮАР, 40–45 баллов) достигает около 40 пунктов, что сви-

детельствует о высокой неоднородности развития CBDC в БРИКС. Для полноценной интеграции трансграничных расчетов, как отмечается в [2; 16], большинству стран необходимо достичь как минимум среднего уровня технологической и регуляторной готовности (65–70 баллов). При сохранении текущих темпов цифровизации это может занять от 3 до 5 лет и станет одним из ключевых факторов дальнейшей эволюции платежной системы БРИКС.

4. Нормативно-правовое регулирование CBDC в странах БРИКС

Правовое регулирование CBDC в странах БРИКС характеризуется применением экспериментальных правовых режимов и пилотных проектов при отсутствии унифицированных международных стандартов [1; 7; 14]. Как отмечает Андрианова [1], определение правового статуса CBDC, правил эмиссии и обращения остается прерогативой национальных законодательств. В России принят специальный закон о цифровом рубле [13]. В Китае правовую основу e-CNY формируют экспериментальные положения Государственного совета и поправки к Закону о центральном банке, закрепившие цифровой юань в качестве законного платежного средства [20]. В Индии регулирование цифровой рупии осуществляется через поправки к Закону о Резервном банке Индии 1934 года [16].

Фрагментация нормативной базы, по мнению экспертов [6; 14], существенно осложняет формирование интегрированной платежной инфраструктуры. Для снижения правовых барьеров страны БРИКС используют двусторонние межправительственные соглашения и валютные свопы [14]. Одновременно цифровые финансовые активы, применяемые во внешнеэкономической деятельности, требуют согласования подходов к кибербезопасности, защите данных и AML/CFT-регулированию [7]. Отдельные исследователи [6] указывают, что успешные практики государственной поддержки и технологического развития, реализованные в рамках программ «Сделано в Китае 2025» и «Vision 2030», могут быть частично адаптированы для унификации регулирования цифровых активов.

Дополнительным институциональным барьером остается недостаточная проработанность механизмов конвертации цифровых активов в традиционные финансовые инструменты. Сравнительный анализ показывает, что российское законодательство, в отличие от практики Германии, Швейцарии и Люксембурга, запрещает конвертацию акций, выпущенных в форме ЦФА, в обычные акции, что снижает ликвидность цифровых активов и создает дополнительные препятствия для унификации расчетных механизмов БРИКС [4].

Сафиуллин и др. [10] обосновывают, что применение децентрализованных финансов (DeFi) в экспортно-импортных операциях позволяет снизить риски блокировки трансграничных финансовых шлюзов. Авторы предлагают использовать токенизированные долговые обязательства как залоговый инструмент для импортеров, автоматизируя расчеты через смарт-контракты [10]. Несмотря на необходимость дальнейшей проработки вопросов интероперабельности с национальными CBDC, данный подход демонстрирует потенциал масштабирования на уровне БРИКС.

Важным направлением координации стали встречи министров финансов и глав центральных банков стран БРИКС, на которых обсуждаются принципы взаимодействия национальных CBDC-систем [14]. Эксперты BRICS Council подчеркивают, что различия в правовых системах, уровне технологического развития и подходах к контролю финансовых потоков остаются серьезным препятствием для масштабного использования CBDC в трансграничных расчетах [8; 14]. В этих условиях возрастает значение согласования регуляторных подходов и разработки совместимых правовых механизмов, включая единые протоколы обмена данными и взаимное признание электронных подписей.

5. Платформенные решения BRICS Pay, mBridge и BRICS Bridge

Практическая реализация трансграничных расчетов на основе CBDC требует создания специализированной цифровой инфраструктуры. В рамках БРИКС в настоящее время развиваются три взаимосвязанных платформенных направления.

Во-первых, это BRICS Pay – потребительская система QR-код-платежей, ориентированная на расчеты туристов и малого бизнеса. Платформа находится на стадии пилотного тестирования и предполагает использование международных стандартов устойчивого развития [14]. Приложение уже доступно в магазинах приложений, однако полномасштабный коммерческий запуск пока не осуществлен.

Во-вторых, развивается mBridge – многосторонняя платформа для оптовых трансграничных расчетов с использованием CBDC, создаваемая при участии Банка международных расчетов (BIS) и центральных банков Китая, Гонконга, Таиланда и ОАЭ. Проект стартовал в 2021 году и к началу 2024 года достиг стадии минимально жизнеспособного продукта (MVP). К концу 2025 года через mBridge было проведено более 4 тыс. транзакций на сумму свыше 55 млрд долл. США, при этом около 95% операций пришлось на цифровой юань [17]. Проект демонстрирует возможность формирования многосторонней CBDC-инфраструктуры, однако одновременно выявляет риск доминирования одной валюты внутри системы.

Третьим направлением является BRICS Bridge – инициатива, предложенная Ассоциацией банков России в 2024 году [14]. В отличие от mBridge, предполагающей прямое соединение национальных CBDC, BRICS Bridge ориентирована на использование расчетной единицы на основе корзины национальных валют или механизма, близкого к специальным правам заимствования МВФ. По оценкам разработчиков, платформа способна сократить комиссии за международные переводы минимум вдвое и повысить товарооборот между странами БРИКС на 7–10% [14]. В настоящее время проект находится на стадии концептуальной проработки.

Дополнительно в экспертной повестке БРИКС+ обсуждаются платформы инвестиционного и резервного характера. Так, онлайн-платформа ICBRICS+ рассматривается как механизм привлечения инвестиций и реализации совместных проектов [3]. Параллельно развивается концепция резервной валюты R5+, основанной на корзине национальных валют стран объединения. В долгосрочной перспективе она может выполнять функции расчетного и резервного инструмента, дополняя развитие CBDC-проектов.

Таким образом, в рамках БРИКС формируется многоуровневая архитектура цифровых расчетов: розничные платежи (BRICS Pay), межбанковские операции (mBridge) и потенциальная универсальная платформа с собственной расчетной единицей (BRICS Bridge). Несмотря на различную степень готовности проектов, их развитие носит взаимодополняющий характер [14]. Дополнительно Сафиуллин и др. [10] предлагают интегрировать в данную архитектуру механизмы DeFi и смарт-контрактов для автоматизации экспортно-импортных операций и повышения устойчивости расчетов к санкционным ограничениям.

6. Сценарии дальнейшей трансформации платежной системы БРИКС

Современный этап развития платежной системы БРИКС формируется под воздействием глобальной фрагментации финансовой архитектуры и стремлением государств к повышению финансового суверенитета. В экспертной и политической повестке фиксируется устойчивая тенденция к расширению расчетов в национальных валютах и постепенному снижению зависимости от традиционных валютных центров. При этом акцент смещается на формирование параллельных платежных контуров, обеспечивающих большую гибкость и устойчивость международных расчетов [14].

В таблице 2 систематизированы ключевые направления трансформации платежной системы БРИКС, отражающие текущее состояние (2024–2025 гг.) и степень развития каждого из процессов.

Таблица 2.

**Основные направления трансформации платежной системы БРИКС
(2024–2025 гг.)**

Table 2. Key Directions for the Transformation of the BRICS Payment System (2024–2025)

Направление	Содержание изменений	Степень развития
Расчеты в национальных валютах	Рост доли локальных валют во взаимной торговле	высокая
Цифровые валюты центральных банков	Пилоты, тестирование, частичная интеграция	средняя/высокая (неравномерно)
BRICS Pay и цифровые платформы	Формирование альтернативной платежной инфраструктуры	средняя
Быстрые платежные системы	Интеграция национальных систем мгновенных расчетов	высокая
Валютные свопы	Расширение двусторонних соглашений между центральными банками	высокая

Источник: составлено авторами на основе [8; 11; 14; 18].

Source: Compiled by the authors based on [8; 11; 14; 18].

Как видно из таблицы 2, наиболее выраженным направлением трансформации выступает расширение использования национальных валют во взаимной торговле, что отражает устойчивую тенденцию к постепенному снижению зависимости от традиционной доллароцентричной расчетной инфраструктуры и усилению автономности финансовых потоков внутри объединения.

Параллельно формируется направление цифровизации расчетов через развитие CBDC, однако его характер остается неоднородным: страны БРИКС находятся на различных стадиях – от масштабных пилотных режимов до ограниченных тестовых проектов. Тем не менее наблюдается постепенное включение цифровых валют в существующие платежные контуры, включая трансграничные сценарии использования.

Дополнительно усиливается роль платформенных и инфраструктурных решений (BRICS Pay, BRICS Bridge), а также развитие систем быстрых платежей и расширение сети валютных свопов, которые выступают важными компенсаторными механизмами ликвидности и снижения транзакционных издержек.

На основе анализа текущих тенденций [2; 10; 14] выделяются три сценария дальнейшей эволюции платежной системы БРИКС.

Координационный сценарий предполагает углубление институционального взаимодействия между регуляторами, расширение использования

CBDC в трансграничных расчетах и постепенную интеграцию национальных платежных систем через BRICS Bridge. В этом случае доля расчетов в национальных валютах может достичь 70–75% к 2028 году при формировании более согласованного контура платежной инфраструктуры [8; 14].

Инерционный сценарий характеризуется продолжением текущих тенденций при ограниченной цифровой интеграции и сохранении доминирования традиционных корреспондентских механизмов, при этом платформенные решения выполняют вспомогательную функцию.

Фрагментационный сценарий предполагает усиление асимметрии развития, преобладание двусторонних форматов взаимодействия и изолированное развитие национальных CBDC при слабой институциональной координации на уровне объединения.

Для наглядного сопоставления ключевых параметров каждого сценария ниже представлена таблица 3.

Таблица 3.

**Сравнительная характеристика сценариев трансформации
платежной системы БРИКС**

Table 3. Comparative Analysis of Scenarios for the Transformation of the BRICS Payment System

Параметр	Координационный сценарий	Инерционный сценарий	Фрагментационный сценарий
Характер интеграции платежных систем	Глубокая многосторонняя, создание единого контура	Постепенная эволюция, сохранение разнородности	Преимущественно двусторонняя, изолированные контуры
Роль CBDC в трансграничных расчетах	Активное использование в пилотных и реальных операциях	Ограниченное, преимущественно во внутренних расчетах	Изолированное развитие, отсутствие интероперабельности
Развитие платформенных решений (BRICS Pay, BRICS Bridge)	Запуск и масштабирование, высокая степень совместимости	Вспомогательный характер, фрагментарное внедрение	Отсутствие унификации, параллельные несовместимые системы
Доля расчетов в национальных валютах к 2028 году (прогноз)	70–75%	60–65%	50–55%
Оценка вероятности (авторская)	Наиболее вероятная (около 60%)	Средняя (около 25%)	Низкая (около 15%)

Источник: составлено авторами на основе [2; 10; 14].

Source: Compiled by the authors based on [2; 10; 14].

Как видно из таблицы 3, координационный сценарий предполагает наиболее глубокую интеграцию и максимальный эффект для финансовой автономии стран БРИКС, однако требует высокого уровня политической воли и технической координации. Инерционный и фрагментационный сценарии, хотя и менее желательны с точки зрения интеграционных задач, также возможны при определенных внешних и внутренних условиях. Независимо от сценария, ключевой тенденцией остается рост значимости цифровых инструментов и национальных валют в трансграничных расчетах. В рамках координационного сценария данная тенденция может быть усилена за счет создания платформы для сотрудничества суверенных фондов благосостояния стран БРИКС+ и закрепления за Новым банком развития (НБР) координирующей роли при финансировании проектов в национальных валютах и цифровых активах [3].

Заключение

По результатам количественной оценки с использованием авторского индекса готовности ($R = 0,4T + 0,3R_{\text{reg}} + 0,3E$) установлено:

1) Разрыв в интеграционной готовности между лидером (Китай, 85–90 баллов) и аутсайдером (ЮАР, 40–45 баллов) составляет около 40 пунктов, что отражает высокую степень асимметрии развития CBDC в БРИКС и ограничивает формирование единого цифрового контура в горизонте 3–5 лет. В теоретическом контексте Bech & Garratt (2017) и Allen et al. (2020) данный разрыв объясняется различиями в архитектуре и моделях CBDC, определяющими их трансграничную применимость.

2) Координационный сценарий, предполагающий усиление взаимодействия регуляторов и развитие BRICS Bridge, является наиболее вероятным при поэтапной интеграции стран с разным уровнем готовности. Он в большей степени соответствует моделям интероперабельности BIS (2022–2025), задающим рамку постепенного объединения разнородных CBDC-систем.

3) Доля расчетов в национальных валютах (65% в 2024 г.) и объем операций через mBridge (свыше 55 млрд долл. США) подтверждают технологическую реализуемость платформенных решений, однако доминирование e-CNY (около 95,3% трафика mBridge) указывает на структурный дисбаланс и необходимость совершенствования механизмов координации внутри системы.

Практическая значимость заключается в возможности применения индекса для мониторинга готовности стран БРИКС к интеграции CBDC, а также в использовании результатов при разработке стратегий цифровизации трансграничных расчетов и гармонизации регулирования.

Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на оценке транзакционных издержек BRICS Bridge, влиянии цифровых платежных решений на валютную волатильность и моделировании эффектов единой расчетной единицы на основе корзины CBDC для мировой валютной системы.

Список литературы

1. Андрианова, Н. Г. (2024). Финансово-правовые аспекты использования цифровых инструментов в международных расчетах. *Право и политика*, (6), 41–50. <https://doi.org/10.7256/2454-0706.2024.6.71051>. EDN: <https://elibrary.ru/KCAYUL>
2. Ахметджанов, Д. М., Иванова, П. А., Главина, С. Г., & Белецкий, Д. Д. (2025). Перспективы и проблемы внедрения цифровых валют центрального банка в странах BRICS. *Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством»*, (1), 63. <https://doi.org/10.6060/ivecofin.2025631.707>. EDN: <https://elibrary.ru/JLFFVZ>
3. Бреус, Т. А., & Сулима, Е. С. (2025). Актуальные тенденции и перспективы развития объединения БРИКС+. *Российский внешнеэкономический вестник*, (7), 125–134. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2025-7-125-134>. EDN: <https://elibrary.ru/OGAMWO>
4. Гирич, М. Г., Ермохин, И. С., & Левашенко, А. Д. (2022). Сравнительный анализ правового регулирования цифровых финансовых активов в России и других странах. *Вестник международных организаций*, 17(4), 176–192. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2022-04-07>. EDN: <https://elibrary.ru/EZBFHO>
5. Дин, Чао, & Дин, Ибо. (2025). История, состояние и перспективы финансового сотрудничества между странами БРИКС. *Экономика региона*, 21(3), 716–727. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-3-10>. EDN: <https://elibrary.ru/KGBDJT>
6. Ливенец, М. И. (2024). Опыт диверсификации экономики стран БРИКС: сравнительный анализ. В *Весенние дни науки ИнЭУ: Сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых* (с. 539–543). ООО Издательский Дом «Ажур». EDN: <https://elibrary.ru/ELVUOF>
7. Новская, Н. С. (2025). Цифровые финансовые активы как средство платежа в рамках внешнеэкономической деятельности. *Прогрессивная экономика*, (1), 210–220. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_1_210. EDN: <https://elibrary.ru/BPICLO>
8. BRICS Council. (2025). *Перспективы формирования «единого контура» трансграничных платежей с использованием ЦВЦБ в странах БРИКС. Часть 1*. <https://www.bricscouncil.ru>
9. MySeldon. (2025). *Расчеты в национальных валютах БРИКС: рубль, юань и дедолларизация в 2025 году*. <https://myseldon.com>

10. Сафиуллин, М. Р., Ельшин, Л. А., & Шарифуллин, М. Д. (2025). Оценка перспектив применения механизмов децентрализованных финансов (DeFi) в экспортно-импортных операциях региона. *Финансы: теория и практика*, 29(6), 177–189. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-6-177-189>. EDN: <https://elibrary.ru/JJQELO>
11. BRICS Council. (2024). *Совершенствование механизмов трансграничных расчетов между странами-членами БРИКС*. <https://bricscouncil.ru>
12. Угурчиева, А. М. (2025). Россия и Индия: торгово-экономическое сотрудничество в условиях многополярного мира. В *Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2025): Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием* (с. 250–253). Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). EDN: <https://elibrary.ru/YCKGZZ>
13. Центральный банк Российской Федерации. (2025). *Интервью Ларисы Павловой информационному агентству «Время Н»*. Официальный сайт Банка России. <https://cbr.ru>
14. Яковлев, И. А., Тихонова, А. А., & Черкасов, В. Ю. (2024). Международные расчеты: вызовы и возможные решения для БРИКС. *Финансовый журнал*, 16(6), 8–23. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-6-8-23>. EDN: <https://elibrary.ru/PBGTGD>
15. Atlantic Council GeoEconomics Center. (2025). *Central Bank Digital Currency (CBDC) Tracker*. <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker>
16. Atlantic Council. (2025). *CBDC Tracker: Global momentum grows, US lags*. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/cbdc-tracker-global-momentum-grows-us-lags>
17. Bank for International Settlements (BIS). (2025). *Project mBridge: A multi-CBDC platform for wholesale cross-border payments*. <https://www.bis.org>
18. Exame. (2025). *BRICS Pay: 'Pix do BRICS' está em fase técnica avançada, mas não é consenso no bloco*. <https://exame.com>
19. Lawson, L. (2025). Africa's CBDC agenda: Financial inclusion or state surveillance? *African Leadership Magazine*. <https://www.africanleadershipmagazine.co.uk>
20. People's Bank of China (PBC). (2025). *e-CNY International Operation Center officially launched in Shanghai*. <https://www.pbc.gov.cn>
21. Allen, S., Čapkun, S., Eyal, I., et al. (2020). *Design choices for central bank digital currency: Policy and technical considerations* (NBER Working Paper No. 27634). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27634>
22. Bank for International Settlements (BIS). (2022). *Options for access to and interoperability of CBDCs for cross-border payments* (Report to the G20). BIS. <https://www>.

- bis.org/publ/othp52.htm
23. Bank for International Settlements (BIS). (2022–2025). *Building block 19: Factoring an international dimension into CBDC design*. BIS. https://www.bis.org/cpmi/cross_border/bb19.htm
 24. Bech, M. L., & Garratt, R. J. (2017). Central bank cryptocurrencies. *BIS Quarterly Review*, 55–70.
 25. Chu, Y., & Rathbun, N. S. (2025). Monetary sovereignty and central bank digital currencies: Competing models for future cross-border payment platforms. *Global Policy*, 16, 329–340. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13495>. EDN: <https://elibrary.ru/ESRCJA>
 26. Hani, M., & Badawi, H. (2025). Navigating the shift: De-dollarization, BRICS strategies, and the evolving global financial architecture. *International Journal of Economic Performance (IJEP)*, 8(1), 172–192.
 27. Mishra, B., & Prasad, E. S. (2023). *A simple model of a central bank digital currency* (NBER Working Paper No. 31166). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31198>
 28. Prasad, E. S. (2021). *The future of money: How the digital revolution is transforming currencies and finance*. Harvard University Press.
 29. Taheri, A., et al. (2023). Towards cross-border CBDC interoperability: Insights from a multivocal literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5). <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0325>
 30. Tao, R., & Jiang, W. (2025). 全球央行数字货币跨境支付系统发展研究 [Global central bank digital currency cross-border payment system development study]. *Journal of Regional Financial Research*, (3), 36–45.
 31. The BRICS, the dollar and SWIFT: A review of evolving interests and monetary reform momentum. (2025). *South African Journal of Economic and Management Sciences*. <https://doi.org/10.1080/10220461.2025.2523509>. EDN: <https://elibrary.ru/JPMLXP>

References

1. Andrianova, N. G. (2024). Financial and legal aspects of using digital tools in international payments. *Pravo i Politika*, (6), 41–50. <https://doi.org/10.7256/2454-0706.2024.6.71051>. EDN: <https://elibrary.ru/KCAYUL>
2. Akhmetdzhанov, D. M., Ivanova, P. A., Glavina, S. G., & Beletsky, D. D. (2025). Prospects and problems of introducing central bank digital currencies in BRICS countries. *Izvestiya VUZov. Seriya "Ekonomika, Finansy i Upravlenie Proizvodstvom"*, (1), 63. <https://doi.org/10.6060/ivecofin.2025631.707>. EDN: <https://elibrary.ru/JLFFVZ>

3. Breus, T. A., & Sulima, E. S. (2025). Current trends and development prospects of the BRICS+ association. *Rossiyskiy Vneshneekonomicheskii Vestnik*, (7), 125–134. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2025-7-125-134>. EDN: <https://elibrary.ru/OG-AMWO>
4. Girich, M. G., Ermokhin, I. S., & Levashenko, A. D. (2022). Comparative analysis of the legal regulation of digital financial assets in Russia and other countries. *Vestnik Mezhdunarodnykh Organizatsiy*, 17(4), 176–192. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2022-04-07>. EDN: <https://elibrary.ru/EZBFHO>
5. Ding, Chao, & Ding, Yibo. (2025). History, current state, and prospects of financial cooperation between BRICS countries. *Ekonomika Regiona*, 21(3), 716–727. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-3-10>. EDN: <https://elibrary.ru/KGBDJT>
6. Livenets, M. I. (2024). Experience in diversifying the economies of BRICS countries: A comparative analysis. In *Vesennie Dni Nauki InEU: Proceedings of the International Conference of Students and Young Scientists* (pp. 539–543). Izdatelskiy Dom “Azhur”. EDN: <https://elibrary.ru/ELVUOF>
7. Novskaya, N. S. (2025). Digital financial assets as a means of payment in foreign economic activity. *Progressivnaya Ekonomika*, (1), 210–220. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_1_210. EDN: <https://elibrary.ru/BPICLO>
8. BRICS Council. (2025). *Prospects for forming a “single contour” of cross-border payments using CBDCs in BRICS countries. Part 1*. <https://www.bricscouncil.ru>
9. MySeldon. (2025). *Settlements in BRICS national currencies: The ruble, yuan, and de-dollarization in 2025*. <https://myseldon.com>
10. Safiullin, M. R., Elshin, L. A., & Sharifullin, M. D. (2025). Assessing the prospects for applying decentralized finance (DeFi) mechanisms in the region’s export-import operations. *Finansy: Teoriya i Praktika*, 29(6), 177–189. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-6-177-189>. EDN: <https://elibrary.ru/JJQELO>
11. BRICS Council. (2024). *Improving the mechanisms of cross-border settlements between BRICS member countries*. <https://bricscouncil.ru>
12. Ugurchieva, A. M. (2025). Russia and India: Trade and economic cooperation in a multipolar world. In *Ekonomika Segodnya: Sovremennoe Sostoyanie i Perspektivy Razvitiya (Vektor-2025): Proceedings of the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International Participation* (pp. 250–253). Russian State University named after A. N. Kosygin (Technologies. Design. Art). EDN: <https://elibrary.ru/YCKGZZ>
13. Central Bank of the Russian Federation. (2025). *Interview of Larisa Pavlova with the “Vremya N” news agency*. Official website of the Bank of Russia. <https://cbr.ru>
14. Yakovlev, I. A., Tikhonova, A. A., & Cherkasov, V. Yu. (2024). International payments: Challenges and possible solutions for BRICS. *Finansovyy Zhurnal*, 16(6),

- 8–23. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-6-8-23>. EDN: <https://elibrary.ru/PBGTGD>
15. Atlantic Council GeoEconomics Center. (2025). *Central Bank Digital Currency (CBDC) Tracker*. <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker>
16. Atlantic Council. (2025). *CBDC Tracker: Global momentum grows, US lags*. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/cbdc-tracker-global-momentum-grows-us-lags>
17. Bank for International Settlements (BIS). (2025). *Project mBridge: A multi-CBDC platform for wholesale cross-border payments*. <https://www.bis.org>
18. Exame. (2025). *BRICS Pay: 'Pix do BRICS' is in an advanced technical phase, but not a consensus within the bloc*. <https://exame.com>
19. Lawson, L. (2025). Africa's CBDC agenda: Financial inclusion or state surveillance? *African Leadership Magazine*. <https://www.africanleadershipmagazine.co.uk>
20. People's Bank of China (PBC). (2025). *e-CNY International Operation Center of- ficially launched in Shanghai*. <https://www.pbc.gov.cn>
21. Allen, S., Čapkun, S., Eyal, I., et al. (2020). *Design choices for central bank digital currency: Policy and technical considerations* (NBER Working Paper No. 27634). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27634>
22. Bank for International Settlements (BIS). (2022). *Options for access to and interoperability of CBDCs for cross-border payments* (Report to the G20). BIS. <https://www.bis.org/publ/othp52.htm>
23. Bank for International Settlements (BIS). (2022–2025). *Building block 19: Factor- ing an international dimension into CBDC design*. BIS. https://www.bis.org/cpmi/cross_border/bb19.htm
24. Bech, M. L., & Garratt, R. J. (2017). Central bank cryptocurrencies. *BIS Quarterly Review*, 55–70.
25. Chu, Y., & Rathbun, N. S. (2025). Monetary sovereignty and central bank digital currencies: Competing models for future cross-border payment platforms. *Global Policy*, 16, 329–340. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13495>. EDN: <https://elibrary.ru/ESRCJA>
26. Hani, M., & Badawi, H. (2025). Navigating the shift: De-dollarization, BRICS strategies, and the evolving global financial architecture. *International Journal of Economic Performance (IJEPE)*, 8(1), 172–192.
27. Mishra, B., & Prasad, E. S. (2023). *A simple model of a central bank digital currency* (NBER Working Paper No. 31166). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31198>
28. Prasad, E. S. (2021). *The future of money: How the digital revolution is transforming currencies and finance*. Harvard University Press.

29. Taheri, A., et al. (2023). Towards cross-border CBDC interoperability: Insights from a multivocal literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5). <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0325>
30. Tao, R., & Jiang, W. (2025). Global central bank digital currency cross-border payment system development study. *Journal of Regional Financial Research*, (3), 36–45.
31. The BRICS, the dollar and SWIFT: A review of evolving interests and monetary reform momentum. (2025). *South African Journal of Economic and Management Sciences*. <https://doi.org/10.1080/10220461.2025.2523509>. EDN: <https://elibrary.ru/JFMLXP>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Ливенец Михаела Ивановна, старший преподаватель кафедры экономических и социально-гуманитарных наук, кандидат экономического наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный университет»
ул. Ленина, 56, г. Нижегородск, 628602, Российская Федерация
livmiw@gmail.com

Угурчиева Ася Мурадовна, студент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный университет»
ул. Ленина, 56, г. Нижегородск, 628602, Российская Федерация
ugurchieva.asya@mail.ru

Ишмитова Карина Альбертовна, студент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный университет»
ул. Ленина, 56, г. Нижегородск, 628602, Российская Федерация
Ishmitova05@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Mikhaela I. Livenets, Senior Lecturer at the Department of Economic and Social Sciences and Humanities, Candidate of Economic Sciences
Nizhnevartovsk State University
56, Lenin Str., Nizhnevartovsk, 628602, Russian Federation
livmiw@gmail.com
SPIN-code: 6576-7244
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1774-8800>

Asia M. Ugurchieva, Student at the Department of Economic and Social Sciences and Humanities

Nizhnevartovsk State University

56, Lenin Str., Nizhnevartovsk, 628602, Russian Federation

ugurchieva.asya@mail.ru

SPIN-code: 9919-7400

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4329-9081>

Karina A. Ishmithova, Student at the Department of Economic and Social Sciences and Humanities

Nizhnevartovsk State University

56, Lenin Str., Nizhnevartovsk, 628602, Russian Federation

Ishmitova05@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8117-5629>

Поступила 06.05.2025

После рецензирования 01.06.2025

Принята 03.06.2025

Received 06.05.2025

Revised 01.06.2025

Accepted 03.06.2025

Менеджмент и бизнес-администрирование / Management and Business Administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-333](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-333)EDN: [BHEZEI](#)

УДК 658.512:005.5



Управление производственными мощностями полиграфического предприятия на основе интеграции принципов тайм-менеджмента

С.П. Катков*Самарский государственный экономический университет,
Самара, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. Полиграфические предприятия традиционно работают в условиях высокого уровня неопределённости: портфель заказов меняется непредсказуемо, сроки жёсткие, а требования клиентов к качеству и скорости растут. Официальная статистика Росстата показала, что индекс полиграфического производства России в 2025 году снизился на 13,7 %, а 2026 год стал для российской полиграфической отрасли периодом структурных изменений и давления на рентабельность. Отрасль, объединяющая книгоиздание, коммерческую типографию, производство упаковки и этикетки, столкнулась с комплексом проблем, угрожающих самому существованию многих предприятий. В условиях непредсказуемого спроса классическое планирование производственных мощностей, ориентированное на максимальную загрузку оборудования, часто даёт сбой. Накопленный в сфере тайм-менеджмента принцип резервирования времени (правило 60/40) может стать аналогом «буфера мощности» в системе планирования загрузки оборудования.

Цель – проверка гипотезы о возможности переноса принципов тайм-менеджмента (коэффициент разрыва между задачами по правилу 60/40) на планирование загрузки производственных мощностей полиграфического предприятия и оценка эффективности такого подхода.

Материалы и методы. Для проверки гипотезы была разработана имитационная модель, позволяющая оценить вероятности возможности выполнения срочных задач при дополнительном резервировании времени для плановых задач. Для упрощения механики расчетов, в модели фигурирует один производственный ресурс. Моделирование проводилось с использованием данных хронометража реальной полиграфической организации (ООО «Академпостер», г. Новосибирск).

Результаты. Установлено, что использование резервов времени повышает устойчивость производственного расписания и увеличивает вероятность успешной вставки срочных задач. При этом эффективность резервирования носит нелинейный характер: наибольший прирост устойчивости достигается при увеличении буфера до 40–60 %, тогда как дальнейший рост резерва приводит к снижению экономической эффективности из-за увеличения простоев оборудования. Также показано, что существенное влияние на результат оказывает время перенастройки оборудования при переключении между задачами. Прямой перенос принципов персонального тайм-менеджмента в систему производственного планирования требует адаптации к особенностям полиграфического производства. Использование буферов мощности может рассматриваться как инструмент повышения гибкости предприятия, однако оптимальные параметры резервирования должны определяться с учётом структуры заказов, длительности перенастроек и многоресурсного характера производственного процесса.

Ключевые слова: управление организацией; бизнес-процесс; автоматизация производства; полиграфические предприятия; тайм-менеджмент

Для цитирования. Катков, С. П. (2026). Управление производственными мощностями полиграфического предприятия на основе интеграции принципов тайм-менеджмента. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 162–179. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-333>

Managing the production capacity of a printing enterprise through time management principles

S.P. Katkov

Samara State University of Economics, Samara, Russian Federation

Abstract

Background. Printing enterprises traditionally operate under conditions of high uncertainty: the order portfolio changes unpredictably, deadlines are tight, and customer requirements for quality and speed are increasing. Official statistics from Rosstat showed that the printing production index in Russia decreased by 13.7% in 2025, and 2026 became a period of structural changes and pressure on profitability for the Russian printing industry. The industry, which combines book publishing, commercial printing, packaging, and label production, faced a complex set of challenges threatening the very existence of many enterprises. Under conditions of unpredictable demand, classical capacity planning focused on maximum equipment utilization often fails. The time-reservation principle

(the 60/40 rule) accumulated in the field of time management can become an analogue of a “capacity buffer” in the equipment workload planning system.

Purpose is to test the hypothesis of the possibility of transferring time management principles (the task gap coefficient according to the 60/40 rule) to the planning of printing enterprise production capacity utilization and to evaluate the effectiveness of this approach.

Materials and methods. To test the hypothesis, a simulation model was developed to assess the likelihood of completing urgent tasks while also reserving time for planned tasks. To simplify the mechanics of the calculations, the model assumes a single production resource. The simulation was conducted using data from a real printing organization (Akademposter LLC, Novosibirsk).

Results. It was established that using time reserves increases the stability of the production schedule and improves the probability of successfully inserting urgent tasks. At the same time, the effectiveness of reservation is non-linear: the greatest increase in stability is achieved when increasing the buffer up to 40–60%, whereas a further increase in the reserve leads to a decrease in economic efficiency due to increased equipment downtime. It is also shown that the equipment changeover time when switching between tasks has a significant impact on the result. Direct transfer of personal time management principles into the production planning system requires adaptation to the specifics of printing production. The use of capacity buffers can be considered a tool for increasing enterprise flexibility; however, the optimal reservation parameters must be determined taking into account the order structure, changeover durations, and the multi-resource nature of the production process.

Keywords: organization management; business process; production automation; printing enterprise; time management

For citation. Katkov, S. P. (2026). Managing the production capacity of a printing enterprise through time management principles. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 162–179. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-333>

Введение

Полиграфические предприятия традиционно работают в условиях высокого уровня неопределённости: портфель заказов меняется непредсказуемо, сроки жёсткие, а требования клиентов к качеству и скорости растут. Официальная статистика Росстата показала, что индекс полиграфического производства России в 2025 году снизился на 13,7%, 2026 год стал для российской полиграфической отрасли периодом структурных изменений и давления на рентабельность [24]. Отрасль, объединяющая книгоиздание, коммерческую типографию, производство упаковки и этикетки, столкну-

лась с комплексом проблем, угрожающих самому существованию многих предприятий. С одной стороны, книгоиздатели прогнозируют рост розничных цен на книги на 12–15% в 2026 году. С другой – покупательская способность населения уже на пределе: за последние шесть лет книги подорожали вдвое, а число покупок в 2025 году сократилось на 4%. Давление на себестоимость усиливается со всех сторон: дорожают бумага, типографские услуги, логистика, складское хранение. Ситуацию усугубляют налоговые изменения, вступившие в силу с 1 января 2026 года: повышение НДС до 22% при сохранении льготной 10%-й ставки для книг, снижение лимитов для упрощенной системы налогообложения, а также риски отмены режима для самозанятых, которым активно пользуются типографии [25; 26]. Одной из причин спада в полиграфической области является потеря интереса потребителя к выпускаемой продукции, перевод большого числа выпускаемых изделий в цифровую сферу [14]. В этой связи повышение лояльности клиентов, кажется, одной из приоритетных задач руководителя предприятия, особенно для небольших компаний. В условиях непредсказуемого спроса, классическое планирование производственных мощностей, ориентированное на максимальную загрузку оборудования, часто даёт сбой [4; 15]. Любая внеплановая заявка, поломка или отсутствие используемых ресурсных материалов приводит к цепной реакции – сдвигу сроков, простоям, отказу от заказов. В работах У. Хопп и М. Спирман указывается, что системы, функционирующие при загрузке, близкой к 100%, становятся крайне чувствительными к случайным отклонениям и теряют способность быстро реагировать на срочные задачи [22]. Специфика полиграфического производства, ориентированного на индивидуальные заказы с короткими сроками исполнения и широкой номенклатурой, требует особого подхода к планированию загрузки оборудования и трудовых ресурсов [16]. Традиционные методы, основанные на усредненных нормах и статичных графиках, зачастую не позволяют оперативно реагировать на изменения портфеля заказов, что приводит к срыву сроков поставки [7].

Важным ограничением для внедрения традиционных методов планирования мощностей является сложный технологический процесс изготовления конкретного изделия, требующий задействования оборудования разного типа и не являющийся стандартным. По сути, каждый заказ требует индивидуальной технологической карты, что значительно усложняет не только расчеты себестоимости и сроков изготовления, но и планирование ресурсов организации [2; 11]. Во многих типографиях в качестве объекта учёта затрат и калькулирования себестоимости до сих пор используется

тираж, интегрирующий широкую номенклатуру продукции. Это не позволяет рассчитать удельную себестоимость единицы продукции, что, в свою очередь, снижает точность управленческих решений по ценообразованию и экономии затрат, ослабляет конкурентные позиции предприятия. Более того, отсутствие данных об удельной себестоимости делает невозможным гибкое и эффективное планирование производственной программы и нормирование ресурсов [11].

Таким образом, проблемы планирования ограничивают возможность оперативно реагировать на срочные заказы без потери экономической эффективности, что значительно влияет на конкурентные преимущества.

С другой стороны, накопленный в сфере управления персоналом и личной эффективности арсенал методов тайм-менеджмента доказал свою результативность в структурировании задач, расстановке приоритетов и оптимизации временных затрат. Как отмечают А.Н. Кузашев и А.Р. Талипова, тайм-менеджмент – это дисциплина, изучающая методы рационального и эффективного управления временем, причём умение управлять своим временем входит в первую десятку навыков, ценимых работодателем [8]. Возникает закономерный вопрос: возможно ли эффективно перенести принципы тайм-менеджмента на управление производственными ресурсами промышленного предприятия, в частности – полиграфического? Принцип 60/40, широко известный в тайм-менеджменте как резервирование 40% времени на непредвиденные задачи и форс-мажоры, может стать аналогом «буфера мощности» в системе планирования загрузки оборудования, позволяя повысить устойчивость производственного графика к колебаниям спроса.

Степень разработанности проблемы

Теоретическим аспектам стратегического планирования и тайм-менеджмента посвящены работы многих авторов [3; 8]. Существенный вклад в развитие подходов к резервированию времени и управлению производственными ограничениями внесли зарубежные исследователи. Так, Э. Голдратт в рамках теории ограничений предложил концепцию временных буферов как инструмента повышения устойчивости производственных и проектных систем [21]. Автор отмечает, что стремление к максимальной загрузке ресурсов нередко приводит к накоплению задержек и снижению общей пропускной способности системы. В исследованиях Л. Лича также рассматривается эффективность буферизации времени как инструмента компенсации неопределённости и минимизации риска нарушения сроков выполнения работ [23]. Однако указанные подходы преимущественно ориентированы на проектное и серийное производство.

Принципы тайм-менеджмента основаны на неразрывной связи планирования и управления временем, отмечая, что грамотная расстановка приоритетов и составление планов являются основой для достижения целей организации. В контексте производственного планирования [16] определяющую роль в планировании ресурсов играет фактор неопределенности, особенно для предприятий, работающих по заказам. Для полиграфического предприятия особое значение имеет стратегия «концентрирования» – достижение лидерства в конкретном сегменте рынка, что требует высокой гибкости производственных мощностей и способности быстро выполнять срочные заказы [13]. Грамотное планирование позволяет минимизировать издержки предприятия, и, что не менее важно, делает ситуацию более предсказуемой. В настоящее время в полиграфических предприятиях активно внедряются методы автоматизированного планирования ресурсов, расчета сроков изготовления и себестоимости заказов. В работах большого количества авторов рассматриваются цифровые решения для полиграфии [1; 2; 18; 20]. В развитие этого направления А.В. Желтенков, И.А. Васильева и А.А. Куриленко предложили комплекс цифровых инновационных решений в области планирования мощностей производственного предприятия, включающий такие процедуры, как определение фонда времени рабочих мест, вычисление длительности операций, выбор технологического цикла и аккумуляцию загрузки [5]. Авторы подчёркивают, что подобные решения позволяют реализовать как долгосрочное, так и оперативное планирование с возможностью задания различных типов укрупнения интервалов. Современные подходы, в частности мультиагентное моделирование, предложенное Русских и Капулиным, позволяют детально исследовать загрузку отдельных рабочих мест и оптимизировать численность персонала по критерию минимизации затрат [17]. Тем не менее, существующие модели преимущественно нацелены на минимизацию издержек [10], однако не учитывают недозагруженность многих полиграфических предприятий заказами и потенциал управления резервами мощности.

Отработка автоматизации процесса, безусловно, не может происходить на работающем предприятии и предполагает интерактивные имитационные модели для производств. Имитационное моделирование позволяет учесть сложные внутренние взаимодействия, случайные факторы и провести эксперименты, невозможные на реальной системе [6].

Проблема и цель исследования

Налицо разрыв между достаточно сильно развитым инструментарием тайм-менеджмента, успешно применяемым на индивидуальном уровне, и недостаточной его адаптацией к задачам оперативного управления производственными

мощностями на промышленном предприятии. При этом, как подчёркивают Миролюбова и Ксенофонтова «полиграфическим организациям в качестве стратегии успеха рекомендуется внедрение концепции «WEB-to-print» [12], однако такая концепция требует от производственной системы способности быстро перестраиваться под индивидуальные заказы, что напрямую связано с резервированием мощностей. Как справедливо замечают Желтенков, Васильева и Куриленко [5], сложность и недостаточная теоретическая проработанность вопросов планирования мощностей вызывают объективную необходимость поиска новых методов. Морозова и соавторы выделяют этапы реализации конкурентной стратегии, включающие анализ внешней и внутренней среды, выбор стратегии и её последующую корректировку [13]. Однако ни в одном из этих этапов не рассматривается механизм оперативного резервирования производственных мощностей для вставки срочных заказов, что является пробелом как в теории конкурентных стратегий, так и в практике операционного менеджмента.

Остается открытым вопрос: как количественно оценить влияние резервирования части мощностей (по аналогии с правилом 60/40) на ключевые показатели эффективности производства – соблюдение сроков, равномерность загрузки и себестоимость? Традиционные аналитические и оптимизационные модели не позволяют в полной мере учесть динамику реального производственного процесса, что делает целесообразным использование методов компьютерного имитационного моделирования [9].

Целью настоящего исследования является обоснование возможности и оценка эффективности применения принципа 60/40 (как одного из базовых принципов тайм-менеджмента) к планированию загрузки производственных мощностей полиграфического предприятия. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- Адаптировать принцип 60/40 (распределение планового фонда времени оборудования на 60% гарантированной загрузки и 40% буфера для незапланированных заказов и сбоев) к контексту оперативно-производственного планирования.
- Проверить работоспособность и эффективность предложенного подхода с помощью компьютерного имитационного моделирования.
- Подобрать наиболее эффективное соотношение параметров рабочего и резервного времени в системе компьютерного моделирования.
- Выявить ограничения применения принципа 60/40 к планированию плана работ полиграфической компании.

Гипотеза исследования заключается в том, что использование принципа 60/40 при планировании производственных мощностей полиграфи-

ческого предприятия позволяет повысить надежность соблюдения сроков выполнения заказов (снизить риск срывов) за счет сознательного недоиспользования части мощностей, при этом умеренное (в пределах 40% буфера) снижение плановой загрузки компенсируется сокращением потерь от простоев, штрафных санкций и неполучения заказов с короткими сроками выполнения.

Моделирование и эксперимент

Для проверки гипотезы была разработана имитационная модель. Средой реализации модели был выбран язык `php`, поскольку он позволял быстро реализовать генерацию сценариев, обработку массивов временных слотов и проведение серии многократных вычислительных экспериментов без необходимости использования специализированных библиотек, кроме того, он обеспечивает удобный вывод полученной информации. Для каждого значения коэффициента резервирования проводилось по 10 000 имитационных испытаний, что позволило снизить влияние случайных отклонений и получить статистически устойчивые результаты. Для упрощения механики расчетов, в модели фигурирует один производственный ресурс (например, печатная машина или переплётная линия). Это позволило изолированно оценить влияние коэффициента резервирования, без наложения эффектов от маршрутизации, которая только усугубляет неопределённость. В реальной полиграфии, заказ проходит несколько этапов, но для первичной проверки принципа «60/40» и его производных такой подход оправдан. На рисунке 1 представлена принципиальная схема системы планирования ресурсов с запасом.



Рис. 1. Планирование использования ресурсов с запасом.

Fig. 1. Planning for Resource Utilization with a Margin.

Моделирование проводилось с использованием данных хронометража реальной полиграфической организации (ООО «Академпостер», г. Новосибирск). Так, из статистики фактически выполненных задач, получен возможный интервал длительности основных операций, который варьируются от 1 до 36 часов. Также, из статистики реально выполненных задач, было получено распределение количества задач по их длительности: выявлено, что основные задачи (71% от общего количества) – это короткие

задачи, с длительностью до 1 часа, 11% задач – это задачи длительностью от 1 до 2 часов, 16% - задачи длительностью от 2-х до 10 часов, а задачи длительностью более 10-ти часов, хотя и присутствуют в распределении, но составляют всего 2%. Диаграмма распределения задач по их длительности представлена на Рисунке 2.

Фактор неравномерного распределения задач по длительности учитывался в имитационной модели (длительность задач генерировалась в соответствии с их реальным распределением).



Рис. 2. Распределение задач по длительности в полиграфии
ООО «Академпостер»

Fig. 2. Distribution of Jobs by Duration at Akademposter LLC

Фактор разделения производственного процесса на смены – не учитывался. Т.е. имитация проводилась в схеме непрерывного времени (как если бы рабочие смены шли одна за другой), т.к. данный фактор для имитации является не значимым.

Алгоритм эксперимента в имитационной модели был следующим:

Генерируется изначальный план загрузки ресурса с заданным коэффициентом запаса. План работ представлен в формате линейного массива из 172 «слотов», что составляет среднее количество рабочих часов в месяце.

План работ заполняется задачами путем последовательной генерации задач в границах диапазона. Задача генерируется генератором случайных чисел, выдающим число в границах заданного диапазона (от 1 до 36 часов),

с вероятностью, соответствующей распределению длительности задач в реальном распределении для полиграфии.

Полученное количество «слотов» помечаются как занятые под данную задачу. Далее исходя из длительности задачи получаем количество слотов «запаса» (т.е. свободных слотов) – умножаем длительность задачи на заданный коэффициент запаса. Полученное количество слотов помечаем как свободные.

Далее производится сдвиг отметки планирования для следующей задачи и процедура повторяется. (процедуру повторяем до заполнения всего массива планирования – 172 часов).

Генерируем «новую срочную задачу» Генератором случайных чисел получаем длительность новой задачи (от 1 до 36 часов, также в соответствии реальным распределением длительности) и случайным образом генерируем момент начала новой задачи.

Проводим испытания.

Испытания проводятся в 3 этапа:

Попытка вставить новую задачу в изначальный план «в лоб»: т.е. проверяем, есть ли среди слотов, требуемых для вставки задачи занятые. Если таковые есть, то это означает, что вставить задачу без изменения изначального плана работ нельзя (рисунок 3).

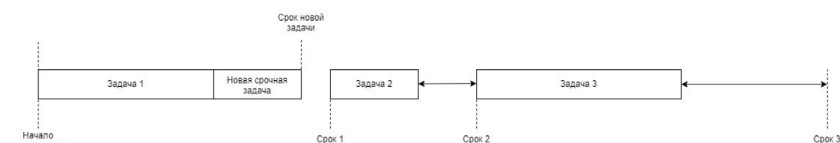


Рис. 3. Вставка новой задачи в разрыв между задачами, обеспеченный запасом ресурса.

Fig. 3. Inserting a new task into a gap between tasks, provided there is sufficient resource capacity.

Если попытка вставить задачу напрямую не удалась, то пробуем вставить новую задачу с «разрывом» текущей: если момент старта работ по новой задаче попадает на момент, когда ресурс занят выполнением другой задачи, мы можем прервать выполнение текущей задачи, выполнить новую, и затем – вернуться к выполнению ранее прерванной задачи, и завершить ее в срок.

Поскольку, необходимо учитывать, что прерывание выполнения текущей задачи и переключение на новую задачу, равно как и возврат к выполнению прерванной задачи требует некоторого дополнительного ресурса на переключение между задачами, в рамках имитации полагаем эти пере-

ключения длительностью по 15 минут. Такая схема моделирования представлена на рисунке 5.

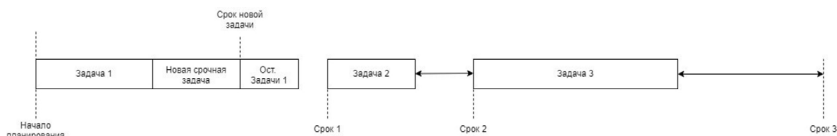


Рис. 4. Вставка новой задачи путем приостановки текущей задачи, с последующим ее возобновлением, после завершения срочной задачи.

Fig. 4. Inserting a new task by pausing the current task and then resuming it once the urgent task is complete.

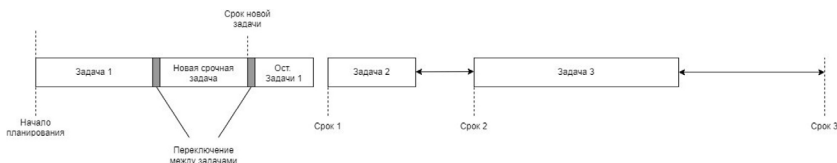


Рис. 5. Вставка новой задачи путем приостановки текущей задачи, с последующим ее возобновлением, после завершения срочной задачи, с учетом времени, необходимого для срочного переключения между задачами.

Fig. 5. Inserting a new task by suspending the current task, then resuming it after the urgent task is completed, taking into account the time required for an urgent switch between tasks.

Результаты исследования

Влияние коэффициента резервирования на успешность вставки срочных задач

В первой серии экспериментов варьировался коэффициент запаса (доля резервируемого времени относительно длительности плановой задачи). Испытания проводились для двух сценариев.

- Сценарий 1, в котором учитывалось время перенастройки оборудования при прерывании плановой задачи. Мы принимали 15 минут на переключение; это время может быть разным для разных видов оборудования.
- Сценарий 2 без учёта времени перенастройки оборудования.

Результаты представлены в таблице 1.

Анализ полученных данных показывает, что с ростом доли резервируемого времени вероятность успешной вставки срочной задачи ожидаемо увеличивается в обоих сценариях. Следует отметить, что при этом характер роста не является линейным. Наиболее заметный прирост наблюдается при переходе от 10% к 25% (разница составляет +24,64 в сценарии 1 и +13,96 в сценарии 2). Дальнейшее увеличение коэффициента с 25% до 66% даёт прирост уже +16,14 и +15,26 соответственно, а с 66% до 100% – +5,9 и +7,32.

Таблица 1.

Зависимость успешной вставки срочных задач (%) от коэффициента резервирования времени

Table 1. Relationship between the success rate of inserting urgent tasks (%) and the time buffer factor

Коэффициент резервирования, %	Сценарий 1, %	Сценарий 2, %
10	18,08	35,20
25	42,72	49,16
66	58,86	64,42
100	64,76	71,74

Таким образом после превышения порога примерно в 60–70% резерва дополнительный буфер даёт всё меньший прирост надёжности. Надо учитывать, что при этом резерв увеличивает простой оборудования, что приводит к значительному увеличению издержек.

Влияние времени перенастройки

Сравнение результатов, полученных в ходе имитационного эксперимента показывает, что учёт времени на переключение задач снижает долю успешных вставок в среднем на 10–15 процентов в зависимости от коэффициента резервирования. При небольшом буфере времени разница достигает 17,12%, что указывает на высокую чувствительность системы к затратам времени на прерывание работ. При коэффициенте 100% разница сокращается до 6,98%, поскольку большой объём свободных слотов позволяет реже прибегать к прерываниям. Безусловно, в реальных полиграфических предприятиях настройка оборудования, даже просто включение-выключение, загрузка материалом, может занимать значительное время. Учёт затрат на перезапуск задачи является необходимым условием, которое надо учитывать для корректного планирования. В реальном полиграфическом предприятии длительность достаточно большого количества задач достаточно мала, при том, что длительность переключения достаточно велика (загрузка нужного типа бумаги, зачастую, больше, чем время, потраченное непосредственно на печать) этот фактор имеет большое значение при планировании работ [7; 19]. Игнорирование этого фактора приводит к завышению оценки эффективности резервирования времени. Возможно, в планирование работ любого вида следует добавлять время на запуск оборудования и оперировать не временем выполнения конкретной операции, а суммарным временем, затраченным на запуск и выполнения задачи.

В рамках гипотезы настоящего исследования, мы предполагали повышение надёжности соблюдения сроков выполнения заказов за счёт сознательного недоиспользования части мощностей. Причём умеренное сни-

жение плановой загрузки должно было компенсироваться сокращением потерь от простоев и штрафов. Результаты показывают, что уже при коэффициенте резервирования 25% (что соответствует соотношению 75/25) система обеспечивает успешную вставку срочных задач в 42,7% случаев. При переходе к 66% (соотношение 60/40) это значение около 59% успешных вставок. Это означает, что примерно каждый второй срочный заказ может быть принят без срыва плановых сроков при сохранении 40% времени оборудования в виде буфера. В целом, это выглядит как неплохой результат, учитывая, что часть времени резервирования будет потрачено на настройку оборудования в том числе.

Однако оставшиеся 41% срочных заказов приведут либо к прерыванию плановых работ, либо не смогут быть выполнены в требуемые сроки. Таким образом, принцип 60/40 в его понимании, взятом из тайм-менеджмента, не является абсолютной защитой от срывов, но значительно повышает устойчивость по сравнению с минимальным резервом. Вероятно, при планировании личного времени, человек тоже не может быть уверен, что 40% времени, оставленного в резерве, вместит все срочные задачи и не потребует изменять планы или увеличивать величину рабочего дня.

Ограничения модели и направления дальнейших исследований

Следует подчеркнуть, что представленные результаты получены на упрощённой модели с одним производственным ресурсом. В реальной полиграфии заказ проходит несколько технологических переделов (печать, высечка, фальцовка, брошюровка и т.д.) [7], и неопределённость маршрутизации накладывается на неопределённость загрузки каждого конкретного производственного участка. В таких условиях, эффект от резервирования на одном ресурсе может нивелироваться «узкими местами» на других этапах. Кроме того, в модели использовалось непрерывное время без разбивки на смены и без учёта ограничений по персоналу (доступность операторов, наладчиков). В реальной полиграфической организации, особенно малой, эти факторы существенны.

Полученные количественные результаты требуют валидации на полномасштабной имитационной модели, включающей многостадийную маршрутизацию.

Выводы

Адаптированный принцип резервирования мощностей (по аналогии с правилом 60/40 тайм-менеджмента) работоспособен и позволяет повысить долю успешно принимаемых срочных заказов с 18% (при резерве 10%) до 58–65% (при резерве 66–100%) в зависимости от наличия перенастроек.

Наиболее чувствительным диапазоном является резерв от 10% до 40%: именно здесь достигается основной прирост надёжности. Дальнейшее увеличение буфера свыше 60–70% экономически нецелесообразно из-за эффекта насыщения. Учёт времени перенастройки оборудования является обязательным; его игнорирование завышает оценку эффективности метода в среднем на 10–15.

Проведённое компьютерное моделирование показало, что прямой перенос принципа резервирования времени под срочные задачи из тайм-менеджмента на планирование производственных мощностей полиграфического предприятия не даёт ожидаемого эффекта. Гипотеза исследования подтверждается частично: использование буфера в пределах 40% действительно повышает устойчивость графика, однако не гарантирует защиты от срывов для всех срочных заказов. Оптимальное соотношение для полиграфического предприятия, по предварительным оценкам, лежит в диапазоне 60/40 – 70/30, что требует дальнейшего уточнения на много-ресурсной модели.

Список литературы

1. Генин, К. Ю. (2024). Теоретические аспекты автоматизации производственно-хозяйственной деятельности на предприятиях полиграфии. *Московский экономический журнал*, 3, 860–873. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_3_185. EDN: <https://elibrary.ru/CYIIRS>
2. Генин, К. Ю. (2024). Особенности планирования производства на предприятиях полиграфии. *Modern Economy Success*, 4, 180–185. <https://doi.org/10.58224/2500-3747-2024-4-180-185>. EDN: <https://elibrary.ru/SALPPY>
3. Джаппарова, Н. Л. (2020). Тайм-менеджмент как действенный инструмент эффективного управления временем успешного менеджера. *Скиф*, 2(42), 270–273.
4. Дубровский, В. В., Квасова, Н. А., & Пузанкова, Е. А. (2021). Особенности оперативного планирования на промышленном предприятии при разных видах производства. *Инновации и инвестиции*, 4, 94–96.
5. Желтенков, А. В., Васильева, И. А., & Куриленко, А. А. (2024). Цифровые инновационные решения в области планирования мощностей производственного предприятия. *Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика*, 1, 57–67. <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2024-1-57-67>. EDN: <https://elibrary.ru/KUQJCD>
6. Звягин, Л. С. (2018). Имитационные методы моделирования экономических процессов в современном информационном обществе. *Хроноэкономика*, 2(10), 31–36.
7. Королёв, Д. А., & Бирюков, В. А. (2014). Управление производственной программой полиграфической организации в условиях рыночной неопределённо-

- сти. Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела, 6, 116–122.
8. Кузашев, А. Н., & Талипова, А. Р. (2020). Стратегическое планирование и тайм-менеджмент. Эпоха науки, 22, 130–133. <https://doi.org/10.24411/2409-3203-2020-12229>. EDN: <https://elibrary.ru/YNKIBL>
 9. Лазарев, С. А., & Савина, О. А. (1997). Некоторые аспекты создания имитационной модели функционирования предприятия в условиях рынка. В УСТМ '96: Молодёжь и наука третьего тысячелетия: труды международного конгресса (Т. 2, С. 214–217). НТА «АПФН».
 10. Мананникова, Е. Ю., & Маличенко, Ю. М. (2021). Формирование процесса минимизации издержек производства промышленного предприятия. Экономический вестник Донбасского государственного технического института, 8, 11–16. EDN: <https://elibrary.ru/ACIVXQ>
 11. Мизиковский, И. Е. (2019). Структурирование объекта учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции полиграфических предприятий. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки, 1(53), 7–13.
 12. Миролубова, А. А., & Ксенофонтова, О. Л. (2021). Общая экономическая ситуация в полиграфической отрасли: методика и статистический анализ. Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством», 3(49), 78–87. <https://doi.org/10.6060/ivecofin.2021493.553>. EDN: <https://elibrary.ru/IXETXY>
 13. Морозова, О. И., Семенихина, А. В., Комиссарова, Н. С., & Андросова, А. О. (2021). Формирование конкурентной стратегии малого предприятия: теоретический подход и практическая реализация. Журнал прикладных исследований, 3(2). https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_2_3_24. EDN: <https://elibrary.ru/NMSGRF>
 14. Пашкова, О. В., & Ковалева, В. В. (2013). Тенденции развития рынка полиграфии в России. Вестник МГУП, 5, 72–78.
 15. Петрусевич, А. В. (2011). Оптимальное управление объёмами выпуска в условиях неопределённости спроса. Российский журнал менеджмента, 9(4), 35–50.
 16. Пяткин, В. В., Королев, Д. А., & Колчин, А. И. (2017). Принципы планирования производственной программы предприятия в условиях неопределённости. В С. С. Чернов (Ред.), Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов LVIII Международной научно-практической конференции (С. 188–191). ООО «Центр развития научного сотрудничества». EDN: <https://elibrary.ru/ZTURDF>
 17. Русских, П. А., & Капулин, Д. В. (2021). Мультиагентная модель многономенклатурного мелкосерийного производства. Вестник ЮУрГУ. Серия: Компью-

- терные технологии, управление, радиоэлектроника, 21(4), 69–80. <https://doi.org/10.14529/ctcr210406>. EDN: <https://elibrary.ru/ZNPJCG>
18. Филимонов, А. А. (2012). Вопросы применения информационных технологий в современном полиграфическом производстве. Вестник МГУП имени Ивана Фёдорова, 2, 118–122. EDN: <https://elibrary.ru/UYYYRP>
 19. Ходак, Е. А. (2011). Структурная модель бизнес-процессов полиграфического предприятия. Вестник МГУП, 2, 141–153.
 20. Шлей, Н. В., Пирогов, В. И., & Брежнев, О. В. (2006). Тайм-менеджмент — управление временем. ЭКО, 5(383), 135–159.
 21. Goldratt, E. M. (1997). Critical chain. North River Press.
 22. Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2008). Factory physics (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
 23. Leach, L. P. (2005). Critical chain project management (2nd ed.). Artech House.
 24. Росстат подвёл итоги промышленного производства за 2025 год. (2026). Publish. ru. Получено с https://www.publish.ru/news/202602_20098747 (дата обращения: 18.05.2026)
 25. Издатели прогнозируют рост цен на книги на 12–15 % в 2026 году. (2026). Retail. ru. Получено с <https://www.retail.ru/news/izdateli-prognoziruyut-rost-tsen-na-knigi-na-12-15-v-2026-godu-yanvarya-2026-273544/> (дата обращения: 18.05.2026)
 26. Книжный рынок готовится к новому росту цен. (2026). Свободная Пресса. Получено с <https://svpressa.ru/society/news/499379/> (дата обращения: 18.05.2026)

References

1. Genin, K. Yu. (2024). Theoretical aspects of automation of production and economic activities at printing enterprises. Moscow Economic Journal, 3, 860–873. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_3_185. EDN: <https://elibrary.ru/CYIIRS>
2. Genin, K. Yu. (2024). Features of production planning at printing enterprises. Modern Economy Success, 4, 180–185. <https://doi.org/10.58224/2500-3747-2024-4-180-185>. EDN: <https://elibrary.ru/SALPPY>
3. Dzhapparova, N. L. (2020). Time management as an effective tool for efficient time management of a successful manager. Skif, 2(42), 270–273.
4. Dubrovsky, V. V., Kvasova, N. A., & Puzankova, E. A. (2021). Features of operational planning at an industrial enterprise for different types of production. Innovations and Investments, 4, 94–96.
5. Zheltenkov, A. V., Vasilieva, I. A., & Kurilenko, A. A. (2024). Digital innovative solutions in the field of planning the capacity of a manufacturing enterprise. Bulletin of the State University of Education. Series: Economics, 1, 57–67. <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2024-1-57-67>. EDN: <https://elibrary.ru/KUQJCD>
6. Zvyagin, L. S. (2018). Simulation methods for modeling economic processes in the modern information society. Chronoeconomics, 2(10), 31–36.

7. Korolev, D. A., & Biryukov, V. A. (2014). Management of the production program of a printing organization under conditions of market uncertainty. *Proceedings of Higher Educational Institutions. Problems of Printing and Publishing*, 6, 116–122.
8. Kuzyashev, A. N., & Talipova, A. R. (2020). Strategic planning and time management. *The Era of Science*, 22, 130–133. <https://doi.org/10.24411/2409-3203-2020-12229>. EDN: <https://elibrary.ru/YNKIBL>
9. Lazarev, S. A., & Savina, O. A. (1997). Some aspects of creating a simulation model of enterprise functioning under market conditions. In *YSTM '96: Youth and Science of the Third Millennium: Proceedings of the International Congress (Vol. 2, pp. 214–217)*. NTA “APFN”.
10. Manannikova, E. Yu., & Malichenko, Y. M. (2021). Formation of the process of minimizing production costs at an industrial enterprise. *Economic Bulletin of the Donbass State Technical Institute*, 8, 11–16. EDN: <https://elibrary.ru/ACIVXQ>
11. Mizikovskiy, I. E. (2019). Structuring the object of cost accounting and product cost calculation at printing enterprises. *Bulletin of Lobachevsky University of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences*, 1(53), 7–13.
12. Mirolyubova, A. A., & Ksenofontova, O. L. (2021). The general economic situation in the printing industry: methodology and statistical analysis. *Proceedings of Higher Educational Institutions. Series “Economics, Finance and Production Management”*, 3(49), 78–87. <https://doi.org/10.6060/ivecofin.2021493.553>. EDN: <https://elibrary.ru/IXETXY>
13. Morozova, O. I., Semenikhina, A. V., Komissarova, N. S., & Androsova, A. O. (2021). Formation of a competitive strategy for a small enterprise: theoretical approach and practical implementation. *Journal of Applied Research*, 3(2). https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_2_3_24. EDN: <https://elibrary.ru/NMSGRF>
14. Pashkova, O. V., & Kovaleva, V. V. (2013). Trends in the development of the printing market in Russia. *Bulletin of MGUP*, 5, 72–78.
15. Petrushevich, A. V. (2011). Optimal management of output volumes under conditions of demand uncertainty. *Russian Management Journal*, 9(4), 35–50.
16. Pyatkin, V. V., Korolev, D. A., & Kolchin, A. I. (2017). Principles of planning the production program of an enterprise under conditions of uncertainty. In S. S. Chernov (Ed.), *Topical Issues of Economic Sciences: Proceedings of the LVIII International Scientific and Practical Conference (pp. 188–191)*. LLC “Center for the Development of Scientific Cooperation”. EDN: <https://elibrary.ru/ZTURDF>
17. Russkikh, P. A., & Kapulin, D. V. (2021). Multi-agent model of multi-nomenclature small-batch production. *Bulletin of SUSU. Series: Computer Technologies, Control, Radioelectronics*, 21(4), 69–80. <https://doi.org/10.14529/ctcr210406>. EDN: <https://elibrary.ru/ZNPJCG>
18. Filimonov, A. A. (2012). Issues of applying information technologies in modern printing production. *Bulletin of MGUP named after Ivan Fedorov*, 2, 118–122. EDN: <https://elibrary.ru/UYYYRP>

19. Khodak, E. A. (2011). Structural model of business processes of a printing enterprise. *Bulletin of MGUP*, 2, 141–153.
20. Shley, N. V., Pirogov, V. I., & Brezhnev, O. V. (2006). Time management — time control. *EKO*, 5(383), 135–159.
21. Goldratt, E. M. (1997). *Critical chain*. North River Press.
22. Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2008). *Factory physics* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
23. Leach, L. P. (2005). *Critical chain project management* (2nd ed.). Artech House.
24. Rosstat. (2026). Results of industrial production for 2025. Publish.ru. Retrieved May 18, 2026, from https://www.publish.ru/news/202602_20098747
25. Publishers. (2026). Forecast of a 12–15 % increase in book prices in 2026. Retail.ru. Retrieved May 18, 2026, from <https://www.retail.ru/news/izdateli-prognoziruyut-rost-tsen-na-knigi-na-12-15-v-2026-godu-20-yanvarya-2026-273544/>
26. Book market. (2026). Preparing for a new price increase. Svobodnaya Pressa. Retrieved May 18, 2026, from <https://svpressa.ru/society/news/499379/>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Катков Сергей Павлович, аспирант института менеджмента

Самарский государственный экономический университет

ул. Советской Армии, 141, г. Самара, 442090, Российская Федерация

sp82k@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Sergey P. Katkov, Graduate Student at the Institute of Management

Samara State University of Economics

141, Sovetskaya Army Str., Samara, 442090, Russian Federation

sp82k@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1068-2887>

Поступила 29.04.2025

После рецензирования 25.05.2025

Принята 30.05.2025

Received 29.04.2025

Revised 25.05.2025

Accepted 30.05.2025

Менеджмент и бизнес-администрирование / Management and Business Administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-2-358](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-358)

EDN: [YDPOUM](https://www.edn.ru/10.12731/3033-5973-2026-15-2-358)

УДК 331.108:338.24



Управление человеческим капиталом как фактор роста стоимости медиабизнеса

В.В. Гайдукова

*Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи,
Мариуполь, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. В эпоху цифровизации медиаотрасли ключевым нематериальным ресурсом, определяющим конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность, выступает человеческий капитал. Применяемые сегодня методы оценки бизнеса зачастую не учитывают вклад кадровых практик в рыночную стоимость компании, что приводит к недооценке реальных активов медиапредприятий.

Цель. Определить механизмы влияния управления человеческим капиталом на стоимость медиабизнеса и разработать методологическую основу для количественной оценки этого влияния, а также предложить практические подходы к увеличению капитализации российских медиакомпаний за счет совершенствования HR-систем.

Материалы и методы. Эмпирическая база исследования сформирована на основе открытых данных российских медиаорганизаций («Инсайт Люди», «Сибирская медиагруппа», Digital 42, BBDO Russia), экспертных интервью с представителями HR-сферы, отраслевых аналитических обзоров и научных публикаций. Применялись методы кейс-анализа, сравнительного сопоставления и систематизации HR-показателей. Выбор компаний осуществлялся на основе трех критериев: 1) репрезентация различных сегментов медиарынка; 2) наличие документированных HR-кейсов в открытых источниках; 3) разнообразие применяемых подходов к управлению персоналом. Исследование носит пилотный характер, а его результаты требуют дальнейшей верификации на расширенной выборке.

Результаты. В результате исследования установлено, что человеческий капитал выступает ключевым нематериальным активом медиабизнеса, а управление им через четыре выявленных канала (вовлеченность, снижение текучести, интрапренерство, HR-бренд) создает измеримый прирост рыночной стоимости ком-

пании. Разработанная методологическая основа, включающая систему метрик и алгоритмы их интеграции в финансовые модели, создает базу для последующего перевода HR-факторов в область количественных измерений при оценке бизнеса и принятии управленческих решений.

Ключевые слова: человеческий капитал; стоимость бизнеса; медиаменеджмент; управление персоналом; HR-аналитика; нематериальные активы; российский медиарынок

Для цитирования. Гайдукова, В. В. (2026). Управление человеческим капиталом как фактор роста стоимости медиабизнеса. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(2), 180–195. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-358>

Human capital management as a factor in the growth of media business value

V.V. Gaidukova

A.I. Kuindzhi Mariupol State University, Mariupol, Russian Federation

Abstract

Background. In the era of digitalization of the media industry, human capital serves as a key intangible resource determining competitiveness and investment attractiveness. The business valuation methods used today often fail to account for the contribution of human resources practices to a company's market value, leading to an underestimation of the real assets of media enterprises

Purpose. To determine the mechanisms of human capital management's influence on the value of a media business, to develop a methodological framework for the quantitative assessment of this influence, and to propose practical approaches to increasing the capitalization of Russian media companies through the improvement of HR systems.

Materials and methods. The empirical basis of the study was formed using open data from Russian media organizations (Insight People, Sibirskaia Media Group, Digital 42, BBDO Russia), expert interviews with HR professionals, industry analytical reviews, and scholarly publications. The methods employed included case study analysis, comparative analysis, and systematization of HR metrics. The selection of companies was based on three criteria: 1) representation of various segments of the media market; 2) availability of documented HR cases in open sources; 3) diversity of applied approaches to personnel management. The study is pilot in nature, and its results require further verification on an expanded sample.

Results. As a result of the study, it has been established that human capital serves as a key intangible asset of the media business, and its management through the four identi-

fied channels (engagement, turnover reduction, intrapreneurship, employer brand) creates a measurable increase in the company's market value. The developed methodological framework, including a system of metrics and algorithms for their integration into financial models, creates a basis for the subsequent translation of HR factors into the realm of quantitative measurements in business valuation and managerial decision-making.

Keywords: human capital; business value; media management; personnel management; HR analytics; intangible assets; Russian media market

For citation. Gaidukova, V. V. (2026). Human capital management as a factor in the growth of media business value. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(2), 180–195. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-358>

Введение

Современный этап экономического развития нередко характеризуют как эпоху экономики знаний, в которой ключевым ресурсом становятся не материальные активы, а интеллектуальные и человеческие способности. В этой парадигме доля нематериальных активов в структуре капитализации компаний неуклонно возрастает. В медиаиндустрии данная тенденция проявляется наиболее отчетливо: профессиональные компетенции, творческий потенциал сотрудников, репутационные ресурсы и устойчивые партнерские связи не отражаются в балансовых отчетах, однако именно они формируют фундамент конкурентного лидерства. Согласно данным международной статистики, удельный вес нематериальных активов в капитализации крупнейших корпораций увеличился с 17 % в 1975 году до более 80 % в 2025 году, причем существенная доля этих активов приходится на человеческий капитал – совокупность знаний, навыков и творческих способностей работников [20, с. 295-320].

Актуальность настоящего исследования определяется тремя взаимосвязанными группами факторов. Во-первых, российский медиарынок переживает период глубокой структурной перестройки, сопровождающейся активизацией сделок слияний и поглощений. В этих условиях проблема более точной оценки активов с учетом человеческого фактора приобретает критическое значение. Во-вторых, эмпирические исследования, устанавливающие корреляцию между конкретными HR-практиками и ростом капитализации отечественных медиапредприятий, остаются единичными и фрагментарными, что создает разрыв между управленческой практикой и научным знанием. В-третьих, цифровая трансформация экономики и геополитические изменения порождают новые вызовы в сфере управления человеческими ресурсами: возрастает потребность в адаптивных,

гибких моделях работы с персоналом, способных оперативно реагировать на внешние шоки [16]. Указанные обстоятельства обуславливают необходимость пересмотра методологических подходов к измерению вклада человеческого капитала в итоговую стоимость бизнеса и разработки инструментов, позволяющих интегрировать HR-факторы в систему стратегического управления.

Целью исследования является выявление механизмов, через которые управление человеческим капиталом влияет на стоимость медиабизнеса, а также разработка методологической основы для количественной оценки этого влияния. Кроме того, в статье формулируются практические подходы к повышению капитализации российских медиакомпаний за счет совершенствования HR-систем. Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач: анализ теоретических подходов к оценке человеческого капитала и его роли в формировании стоимости компании; исследование российских практик управления персоналом в медиа и их влияния на финансовые результаты; разработка системы показателей и алгоритмов для количественной оценки вклада человеческого капитала в стоимость медиабизнеса; формулирование рекомендаций для руководителей и собственников медиапредприятий.

Современная экономическая наука фиксирует устойчивый переход от парадигмы «человеческие ресурсы» к парадигме «человеческий капитал» как ключевому драйверу стоимости. В зарубежной литературе широко обсуждается проблема «невидимости» человеческого капитала в традиционной бухгалтерской отчетности. В работе B. Lev и S. Radhakrishnan (2023) «The Value of Human Capital in the Digital Age» убедительно доказывается, что разрыв между рыночной и балансовой стоимостью компаний напрямую коррелирует с инвестициями в развитие сотрудников, особенно в креативных индустриях. Авторы предлагают новую метрику – HCE (Human Capital Efficiency), которая может быть адаптирована для медиаорганизаций [18, с. 699-727]. Данный подход дополняется исследованиями, показывающими, что компании с высоким уровнем инвестиций в человеческий капитал демонстрируют более высокую инновационную активность и устойчивость к кризисным явлениям, что особенно важно для медиаотрасли, функционирующей в условиях высокой неопределенности.

Цифровизация медиаотрасли создает как новые возможности, так и серьезные вызовы для управления человеческим капиталом. В зарубежной литературе активно обсуждается концепция алгоритмического менеджмента в творческих средах. Книга C. Petre (2021) «All the News That's Fit

to Click» предостерегает от излишней формализации и перехода к тотальному цифровому контролю, который может нивелировать творческую составляющую, лежащую в основе стоимости медиабизнеса [20, с. 295-320]. Автор подчеркивает, что внедрение метрик и алгоритмов в управление журналистским трудом, при всей его кажущейся эффективности, способно разрушить неформальные творческие практики, которые часто выступают источником уникальных идей и нестандартных решений.

Российские исследователи, в свою очередь, акцентируют внимание на институциональных особенностях национального медиарынка. В работах А.Н. Козырева и Е.В. Попова (2024) отмечается, что специфика российской экономики, включая геополитические риски и структурные диспропорции, требует разработки собственных моделей оценки, где человеческий капитал выступает не столько фактором роста, сколько фактором устойчивости, позволяющим компаниям сохранять конкурентоспособность в условиях внешнего давления. Российские авторы также фокусируются на потенциале HR-аналитики, предлагая интеграцию HR-метрик – стоимости найма, внутренней нормы доходности инвестиций в обучение – в финансовые модели оценки бизнеса.

Вопросы, связанные с человеческим капиталом, становятся критически важными при сделках слияний и поглощений. В процессе консолидации медиаактивов значительная часть due diligence посвящена именно оценке рисков, связанных с «ключевыми сотрудниками», что подтверждает необходимость разработки количественных подходов к измерению человеческого капитала как фактора стоимости.

Таким образом, теоретические и эмпирические исследования последних лет создают предпосылки для перехода от декларативного признания значимости человеческого капитала к его системной интеграции в механизмы стратегического управления и оценки стоимости медиабизнеса. Настоящая статья предлагает один из возможных подходов к решению этой задачи.

Материалы и методы

Исследование строится на интеграции качественных и количественных методов анализа. Эмпирическая база включает данные четырех российских медиакомпаний, применяющих дифференцированные подходы к управлению человеческим капиталом: продюсерский центр «Инсайт Люди» (структурное подразделение «Газпром-Медиа Холдинга»), «Сибирская медиагруппа» (Алтайский край), маркетинговое агентство Digital 42, рекламное агентство BBDO Russia.

Выбор данных организаций осуществлялся на основе трех критериев. Первый критерий – репрезентация различных сегментов медиарынка, что позволяет охватить многообразие HR-моделей, применяемых в разных секторах отрасли: «Инсайт Люди» представляет крупный холдинг в сегменте создания контента, «Сибирская медиагруппа» – региональный медиабизнес, Digital 42 – digital-агентство, BBDO Russia – креативное агентство из сегмента рекламных коммуникаций. Второй критерий – наличие документированных HR-кейсов в открытых источниках, обеспечивающее возможность проведения качественного анализа. Третий критерий – разнообразие применяемых подходов к управлению персоналом, позволяющее выявить широкий спектр механизмов влияния человеческого капитала на стоимость бизнеса. Исследование носит пилотный характер, полученные результаты не являются статистически репрезентативными для всей медиаотрасли РФ, однако выявленные механизмы и разработанная методологическая основа могут служить базой для последующих количественных исследований на расширенной выборке.

В качестве источников информации использовались:

- интервью и публичные выступления топ-менеджеров компаний (Валерии Родиной [5], Андрея Абрамова [1], Комрона Валиева [6]);
- отраслевые аналитические обзоры (исследования НИУ ВШЭ, аналитика РБК Компании, материалы Bain & Company [13]);
- данные корпоративной отчетности, а также публикации в специализированных медиа (Sostav.ru [2], «Московский комсомолец» на Алтае [2]);
- научные публикации и учебные издания в области медиаэкономики и управления персоналом [7; 8; 9; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 20].

Исследования НИУ ВШЭ цитируются в тексте как [3] – это ссылка на статью Авдеевой Д. (2024) в РБК, в которой обобщаются данные НИУ ВШЭ.

Обработка полученных данных проводилась с использованием нескольких методов. Метод кейс-анализа позволил установить причинно-следственные связи между конкретными HR-практиками и изменениями в операционных показателях компаний. Метод сравнительного анализа дал возможность сопоставить ключевые показатели (вовлеченность, текучесть, производительность) в разных компаниях. Систематизация HR-метрик и разработка алгоритмов их интеграции в финансовые модели послужили основой для создания методологической базы оценки вклада человеческого капитала в капитализацию.

Следует отметить ограничение, связанное с преимущественно качественным характером анализа, что обусловлено отсутствием в открытом

доступе детализированной финансовой отчетности большинства российских медиаорганизаций. Тем не менее, использование широкого спектра независимых источников, включая экспертные оценки и отраслевую аналитику, обеспечивает достаточную степень достоверности сделанных выводов.

Результаты и обсуждение

В рамках проведенного исследования были идентифицированы ключевые каналы, через которые инвестиции в человеческий капитал медиаорганизации трансформируются в прирост ее рыночной стоимости. Данные каналы выступают в качестве опосредующих звеньев между управленческими решениями в сфере HR и итоговыми финансово-экономическими результатами, что создает методологическую основу для последующего перехода от качественных оценок значимости человеческого капитала к количественным измерениям.

Первым и наиболее значимым каналом является повышение уровня вовлеченности персонала. Под вовлеченностью понимается степень эмоциональной и интеллектуальной включенности сотрудника в выполнение профессиональных задач и достижение организационных целей. Эмпирические данные свидетельствуют о прямой корреляции между вовлеченностью и производительностью труда. По результатам анализа деятельности российских медиакомпаний (НИУ ВШЭ, 2023–2025), организации с высоким уровнем вовлеченности персонала демонстрируют на 22 % более высокую производительность, на 28 % более высокую удовлетворенность аудитории и на 37 % более низкую текучесть кадров [3]. Высокий уровень вовлеченности способствует генерации новых идей, проявлению инициативы, принятию ответственности за результаты труда, а также формированию позитивного имиджа компании на рынке.

В продюсерском центре «Инсайт Люди» система мотивации, построенная на принципах доверия и предоставления автономии сотрудникам, позволила значительно сократить текучесть кадров и увеличить количество успешно реализованных проектов. Как отмечает Валерия Родина, коллектив центра отличается многогранностью и разнообразием профессионального опыта, что придает организации высокую устойчивость: «у него есть компетенции, которые закрывают люди практически из любой отрасли» [4].

Для количественной оценки вклада вовлеченности в стоимость бизнеса предлагается использовать следующую методику. На первом этапе измеряется уровень вовлеченности (например, через индекс eNPS). На втором этапе на основе отраслевых исследований устанавливается коэффициент

корреляции между ростом вовлеченности и ростом производительности труда. В качестве примера, если рост eNPS на 10 % сопровождается ростом производительности на 5 % [3], то прирост операционной прибыли (ΔOP) может быть рассчитан как $\Delta OP = OP_{\text{базовый}} \times 0,05$. Далее, используя модель дисконтированных денежных потоков (DCF), можно оценить прирост стоимости бизнеса (ΔV) как $\Delta V = \Delta OP / WACC$, где WACC – средневзвешенная стоимость капитала компании. Данная методика позволяет интегрировать HR-метрики в традиционные финансовые модели оценки.

Вторым каналом выступает сокращение текучести кадров. Текучесть персонала представляет собой не только прямую статью расходов, связанную с процессами подбора, найма и адаптации новых сотрудников, но и источник значительных косвенных потерь. Прямые издержки на замену одного специалиста в медиаиндустрии варьируются в диапазоне от 50 до 200 % его годового заработка [2]. Косвенные потери, обусловленные снижением производительности труда в период адаптации, ухудшением качества контента, разрывом сложившихся партнерских связей и ослаблением лояльности аудитории, зачастую превышают прямые затраты.

Анализ конкретных кейсов позволяет перейти к количественной оценке. Для медиакомпании с численностью персонала 200 человек и среднегодовым фондом оплаты труда (ФОТ) 240 млн рублей (средняя заработная плата 100 тыс. рублей в месяц), уровень текучести среди новых сотрудников (со стажем до 1 года) свыше 70 % означает, что из 50 новых сотрудников, принятых за год, 35 увольняются. При стоимости замены одного специалиста, равной 6-месячному окладу (600 тыс. рублей), прямые потери от текучести новых сотрудников составят $35 \times 600 \text{ тыс.} = 21 \text{ млн рублей}$, или 8,75 % от годового ФОТ. С учетом косвенных потерь (снижение производительности, затраты на адаптацию и обучение), которые, по экспертным оценкам, могут в 2–3 раза превышать прямые издержки, суммарные ежегодные потери компании могут составлять от 42 до 63 млн рублей. Системная работа по удержанию персонала, направленная на снижение текучести среди новых сотрудников с 70 до 30 %, позволила бы сократить ежегодные потери на 24–36 млн рублей, что напрямую отражается на операционной прибыли и капитализации бизнеса.

Третьим каналом является развитие внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства). Данный механизм предполагает создание организационно-управленческих условий, в которых сотрудники получают возможность реализовывать собственные проекты в рамках компании, выступая в роли внутренних предпринимателей. Интрапренерство стимулирует

ет инновационную активность, сокращает время вывода новых продуктов на рынок и формирует среду, способствующую раскрытию талантов без необходимости внешней мобильности сотрудников. Показательным примером успешной реализации внутрифирменного предпринимательства является проект «Наши люди» в «Сибирской медиагруппе». Данный проект не только повысил уровень вовлеченности журналистов, но и создал добавочную стоимость за счет укрепления регионального бренда и роста лояльности аудитории [10].

Для количественной оценки эффекта от интрапренерства предлагается использовать метрику «доля выручки от новых продуктов/проектов, инициированных сотрудниками». В рамках проектного подхода можно рассчитать показатель ROI (Return on Investment) для каждого внутреннего стартапа. Например, если компания инвестировала в развитие интрапренерской среды 5 млн рублей (включая гранты на проекты, оплату времени сотрудников, менторскую поддержку), а совокупная выручка от реализованных внутренних проектов за год составила 15 млн рублей, то ROI такого подхода составит 200 %. Кроме того, интрапренерство создает добавочную стоимость через укрепление бренда и рост лояльности аудитории, что может быть оценено через рост пожизненной ценности клиента.

Четвертым каналом выступает усиление бренда работодателя. Репутация компании как работодателя трансформируется в ключевой нематериальный актив, оказывающий непосредственное влияние на стоимость бизнеса. Формирование сильного HR-бренда обеспечивает решение ряда стратегических задач: снижение затрат на подбор персонала (компании с развитым брендом работодателя тратят на 50 % меньше средств на наем новых сотрудников); привлечение наиболее квалифицированных специалистов и сокращение времени закрытия вакансий; повышение лояльности действующих сотрудников и снижение рисков их перехода к конкурентам; формирование позитивного восприятия компании со стороны клиентов, партнеров и инвесторов, что способствует росту ее инвестиционной привлекательности.

Как подчеркивает Мария Суворовская (Торгово-промышленная палата Российской Федерации), «корпоративные медиа и коммуникационные платформы представляют собой механизмы внутренней коммуникации, которые объединяют HR и PR в рамках общей задачи – позиционировать и обеспечивать внутреннее понимание целей и миссии компании, в первую очередь среди ее сотрудников» [11]. В Digital 42 корпоративная культура строится на принципе ответственности за последствия принимаемых ре-

шений. Генеральный директор Комрон Валиев акцентирует, что трансляция сотрудникам не только бизнес-целей, но и общечеловеческих ценностей повышает привлекательность компании в глазах клиентов и партнеров, что в итоге увеличивает ее рыночную стоимость [6].

Для количественной оценки влияния HR-бренда на стоимость бизнеса предлагается использовать комплекс метрик: снижение затрат на найм, сокращение времени закрытия вакансий, а также премию в оценке компании при M&A сделках, связанную с «кадровым потенциалом». Наличие устойчивого HR-бренда и низкой текучести ключевых сотрудников может увеличивать оценочную стоимость компании на 10–20 % по сравнению с аналогичными компаниями, не имеющими таких преимуществ. Интеграция этих факторов в DCF-модель может осуществляться через корректировку ставки дисконтирования (снижение рисков, связанных с кадровой нестабильностью) или через прогнозирование более высоких темпов роста операционной прибыли.

Обобщение проанализированных практик позволило выделить четыре ключевых направления работы с человеческим капиталом:

1. Управление талантами – выявление сотрудников, представляющих наибольшую ценность для компании, разработка индивидуальных планов их профессионального развития, внедрение программ удержания [15].

2. Корпоративное предпринимательство – создание внутри организации среды, в которой сотрудники могут запускать и реализовывать собственные проекты (проект «Наши люди» в «Сибирской медиагруппе») [1].

3. Цифровизация знаний и процессов – внедрение систем управления знаниями, позволяющих тиражировать успешные практики и компетенции, снижая зависимость бизнеса от отдельных специалистов [18, с. 699-727].

4. ESG-стратегия в части социальной ответственности перед персоналом – забота о физическом и психологическом благополучии сотрудников, политика разнообразия и инклюзивности, создание безопасных и комфортных условий труда [10].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов, имеющих теоретическое и практическое значение.

1. Человеческий капитал является ключевым нематериальным активом медиаорганизации, вклад которого в рыночную стоимость бизнеса может многократно превышать стоимость материальных активов. В условиях цифровой трансформации медиаиндустрии наблюдается устойчивый рост

значимости человеческого капитала, что требует пересмотра устоявшихся подходов к оценке стоимости компаний.

2. Воздействие управленческих решений в сфере человеческого капитала на стоимость бизнеса опосредовано четырьмя выявленными каналами: вовлеченность персонала, сокращение текучести кадров, развитие интрапренерства и усиление HR-бренда. Инвестиции в развитие персонала через эти каналы способствуют росту производительности труда, улучшению качественных характеристик контента и усилению инновационной активности, что в совокупности обеспечивает улучшение финансовых результатов и увеличение капитализации.

3. Разработанная методологическая основа количественной оценки включает систему метрик (eNPS, стоимость найма, стоимость замены сотрудника, доля выручки от внутренних проектов) и алгоритмы их интеграции в традиционные финансовые модели (DCF) через корректировку операционной прибыли и ставки дисконтирования. Это создает базу для последующего перевода дискуссии о значимости человеческого капитала из области качественных оценок в сферу количественных измерений.

4. Российские медиакомпании располагают успешными практиками управления человеческим капиталом, демонстрирующими положительное влияние на операционные показатели. Анализ кейсов продюсерского центра «Инсайт Люди», «Сибирской медиагруппы», Digital 42 и BBDO Russia подтверждает, что системная работа с талантами, формирование корпоративной культуры и поддержка инициатив сотрудников выступают значимыми факторами создания добавочной стоимости. При этом, в силу пилотного характера исследования, полученные результаты требуют дальнейшей верификации на расширенной выборке российских медиаорганизаций.

5. Для эффективного управления вкладом человеческого капитала в стоимость компании необходима разработка и внедрение системы количественных показателей. HR-метрики должны быть интегрированы в общую систему управления эффективностью и учитываться при принятии инвестиционных решений, включая сделки слияний и поглощений, где оценка кадровых рисков и потенциала становится критически важным фактором.

Практические рекомендации:

- Собственникам и инвесторам: включать оценку человеческого капитала в программу должной осмотрительности при сделках M&A; запрашивать у менеджмента отчетность по ключевым HR-метрикам, влияющим на стоимость; рассматривать инвестиции в развитие человеческого капитала как капитальные вложения, а не текущие расходы.

- Топ-менеджменту: разработать стратегию управления человеческим капиталом, увязанную с целями роста стоимости; внедрить систему управления талантами и программы корпоративного предпринимательства; системно инвестировать в развитие бренда работодателя.

- HR-директорам: внедрить сбалансированную систему показателей, отражающих вклад человеческого капитала в стоимость; использовать HR-аналитику для выявления факторов, влияющих на производительность и текучесть; обеспечить интеграцию HR-процессов с бизнес-планированием и финансовым моделированием, применяя разработанные алгоритмы количественной оценки.

Список литературы

1. Абрамов, А. (2025). Медиахолдинг СМГ запускает проект «Наши люди» при поддержке гранта ИРИ. *Толк*, 22 октября. Получено с <https://tolknews.ru/telekanal/202818-mediaholding-smg-zapuskaet-proekt-nashi-lyudi-pri-podderzhke-granta-iri> (дата обращения: 15.03.2026).
2. Абрамов, А. (2025). На Алтае журналисты создают уникальный проект «Наши люди». *Аргументы и факты на Алтае*, 22 октября. Получено с <https://altai.aif.ru/society/na-altae-zhurnalisty-sozdayut-unikalnyy-proekt-nashi-lyudi> (дата обращения: 15.03.2026).
3. Авдеева, Д. (2024). Вклад человеческого капитала в экономику России: исследование НИУ ВШЭ. *РБК*, 27 марта. Получено с <https://www.rbc.ru/economics/> (дата обращения: 15.03.2026).
4. Балашова, Ю. Г. (2021). Система управления человеческим капиталом на разных стадиях жизненного цикла инноваций. *Фундаментальные исследования*, (6), 11–15. <https://doi.org/10.17513/ft.43051>. EDN: <https://elibrary.ru/CRGGCV>
5. Валерия Родина: «Сейчас „Инсайт Люди“ — один из самых медийных на рынке» (2024). *Журнал ОК!*, 15 августа. Получено с <https://www.ok-magazine.ru/stars/interview/435351-valeriya-rodina-sejchas-insajt-lyudi-odin-iz-samyh-medijnyh-na-rynke> (дата обращения: 15.03.2026).
6. Валиев, К. (2025). *Как создавать ролики на 100 миллионов просмотров?* [Подкаст «Лиды, где лиды?»]. YouTube Music. Получено с <https://music.youtube.com/podcast/cuFicXdTGIM> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Даниловских, Т. Е., Ворожбит, О. Ю., Уксуменко, А. А., & Кузьмичева, И. А. (2022). *Человеческий капитал организации в разрезе оценки стоимости бизнеса* [Монография]. ИНФРА-М. 149 с. ISBN: 978-5-369-01714-2.
8. Иваницкий, В. Л. (2010). Рабочая среда как основной нематериальный актив предприятия массмедиа. *Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика*, (2), 138–147. EDN: <https://elibrary.ru/MVRYJB>

9. Массан, В. (2025). Управленческие практики медиалидеров. *МедиаАльманах*, (2), 50–60. <https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.2.2025.5060>. EDN: <https://elibrary.ru/FKCCWH>
10. Родина, В. В. (2024). Выступление на форуме CSTB.PRO.MEDIA 2024. *Sostav.ru*, 29 февраля. Получено с <https://www.sostav.ru/publication/valeriya-rodina-cstb-pro-media-2024-insajt-lyudi-gazprom-media-kholding-vyzov-66404.html> (дата обращения: 15.03.2026).
11. Суворовская, М. С. (2023). Серия мастер-классов по коммуникационным стратегиям в ТПП РФ. *Торгово-промышленная палата Российской Федерации*, 28 июля. Получено с <https://org.tpprf.ru/of/kommedia/news/4998848/> (дата обращения: 15.03.2026).
12. Суворовская, М. С. (2025). Корпоративные медиа и коммуникационные стратегии [Интервью Myseldon]. Получено с <https://myseldon.com/ru/news/index/335577044> (дата обращения: 15.03.2026).
13. Bain & Company. (2026). *High-Fidelity Diligence Is Critical in Media's Hot M&A Market*. Получено с <https://www.bain.com/insights/media-m-and-a-report-2026/> (дата обращения: 15.03.2026).
14. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
15. DeFillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lindsay, V. J. (2006). *Knowledge at work: Creative collaboration in the global economy*. Blackwell.
16. Hesmondhalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781036234232>
17. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>. EDN: <https://elibrary.ru/BZCZBF>
18. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. <https://doi.org/10.2307/258742>. EDN: <https://elibrary.ru/BWWFYZ>
19. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
20. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>. EDN: <https://elibrary.ru/JNSLTT>

References

1. Abramov, A. (2025). SMG media holding launches the “Our People” project with the support of an IRI grant. *Tolk*, October 22. Retrieved from <https://tolknews.ru/telekanal/202818-mediaholding-smg-zapuskaet-proekt-nashi-lyudi-pri-podderzhke-granta-iri> (accessed: March 15, 2026).
2. Abramov, A. (2025). In Altai, journalists are creating a unique “Our People” project. *Arguments and Facts in Altai*, October 22. Retrieved from <https://altai.aif.ru/society/na-altae-zhumalisty-sozdayut-unikalnyy-proekt-nashi-lyudi> (accessed: March 15, 2026).
3. Avdeeva, D. (2024). The contribution of human capital to the Russian economy: A study by the Higher School of Economics. *RBC*, March 27. Retrieved from <https://www.rbc.ru/economics/> (accessed: March 15, 2026).
4. Balashova, Yu. G. (2021). The human capital management system at different stages of the innovation life cycle. *Fundamental Research*, (6), 11–15. <https://doi.org/10.17513/fr.43051>. EDN: <https://elibrary.ru/CRGGCV>
5. Valeria Rodina: “Now ‘Insight People’ is one of the most media-visible companies on the market” (2024). *OK! Magazine*, August 15. Retrieved from <https://www.ok-magazine.ru/stars/interview/435351-valeriya-rodina-sejchas-insajt-lyudi-odin-iz-samyh-medijnyh-na-rynke> (accessed: March 15, 2026).
6. Valiev, K. (2025). *How to create videos with 100 million views?* [Podcast “Lida, where are the leads?”]. YouTube Music. Retrieved from <https://music.youtube.com/podcast/cuFicXdTGIM> (accessed: March 15, 2026).
7. Danilovskikh, T. E., Vorozhbit, O. Yu., Uksumenko, A. A., & Kuzmicheva, I. A. (2022). *Human capital of an organization in the context of business value assessment* [Monograph]. INFRA-M. 149 pp. ISBN: 978-5-369-01714-2.
8. Ivanitsky, V. L. (2010). The working environment as the main intangible asset of a mass media enterprise. *Moscow University Bulletin. Series 10. Journalism*, (2), 138–147. EDN: <https://elibrary.ru/MVRYJB>
9. Massan, V. (2025). Management practices of media leaders. *Media Almanac*, (2), 50–60. <https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.2.2025.5060>. EDN: <https://elibrary.ru/FKCCWH>
10. Rodina, V. V. (2024). Presentation at the CSTB.PRO.MEDIA 2024 forum. *Sostav.ru*, February 29. Retrieved from <https://www.sostav.ru/publication/valeriya-rodina-cstb-pro-media-2024-insajt-lyudi-gazprom-media-kholding-vyzov-66404.html> (accessed: March 15, 2026).
11. Suvorovskaya, M. S. (2023). A series of masterclasses on communication strategies at the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation. *Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation*, July 28. Retrieved from <https://org.tpprf.ru/of/kommedia/news/4998848/> (accessed: March 15, 2026).

12. Suvorovskaya, M. S. (2025). Corporate media and communication strategies [Interview with Myseldon]. Retrieved from <https://myseldon.com/ru/news/index/335577044> (accessed: March 15, 2026).
13. Bain & Company. (2026). *High-fidelity diligence is critical in media's hot M&A market*. Retrieved from <https://www.bain.com/insights/media-m-and-a-report-2026/> (accessed: March 15, 2026).
14. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
15. DeFillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lindsay, V. J. (2006). *Knowledge at work: Creative collaboration in the global economy*. Blackwell.
16. Hesmondhalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781036234232>
17. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>. EDN: <https://elibrary.ru/BZCZBF>
18. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. <https://doi.org/10.2307/258742>. EDN: <https://elibrary.ru/BWWFYZ>
19. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
20. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>. EDN: <https://elibrary.ru/JNSLTT>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Гайдукова Валерия Вадимовна, кандидат экономических наук, заведующая лабораторией медиаграмотности и медиаисследований
*Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи
пр-т Строителей, 129А, г. Мариуполь, Донецкая Народная республика,
287537, Российская Федерация
Valeriavasenko54@yandex.ru*

DATA ABOUT THE AUTHOR

Valeriya V. Gaidukova, Candidate of Economic Sciences, Head of the Media Literacy and Media Research Laboratory

A.I. Kuindzhi Mariupol State University

129A, Prospekt Stroiteley, Mariupol, Donetsk People's Republic, 287537, Russian Federation

Valeriavasko54@yandex.ru

SPIN-code: 2855-1119

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4059-0722>

Поступила 29.03.2025

После рецензирования 25.04.2025

Принята 27.04.2025

Received 29.03.2025

Revised 25.04.2025

Accepted 27.04.2025

ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ

(<https://kras-science.ru/>)

Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований – рецензируемое научное издание, представляющее собой площадку для публикации результатов фундаментальных и прикладных исследований в области экономики, управления и бизнеса, способствующих развитию теоретических знаний и практических решений для повышения конкурентоспособности предприятий и устойчивого развития региона и страны.

Тематический охват соответствует утвержденной номенклатуре научных специальностей: 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки); 5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические науки); 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки); 5.2.4. Финансы (экономические науки); 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки); 5.2.6. Менеджмент (экономические науки); 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки).

Требования к оформлению статей

Объем статей: 16–24 страницы формата А4, включая таблицы, иллюстрации, список литературы. Рукописи большего объема принимаются по специальному решению Редколлегии с учетом доводов авторов.

Поля все поля – по 20 мм.

Шрифт основного текста Times New Roman

Размер шрифта основного текста 14 пт

Межстрочный интервал полуторный

Отступ первой строки абзаца 1,25 см

Выравнивание текста по ширине

Автоматическая расстановка переносов включена

Нумерация страниц не ведется

Формулы в редакторе формул MS Equation 3.0

Рисунки по тексту

Ссылки на формулу (1)

Обязательная структура статьи

УДК

ЗАГЛАВИЕ (на русском языке)

Автор(ы): фамилия и инициалы (на русском языке)

Аннотация (на русском языке)

Ключевые слова: отделяются друг от друга точкой с запятой (на русском языке)

ЗАГЛАВИЕ (на английском языке)

Автор(ы): фамилия и инициалы (на английском языке)

Аннотация (на английском языке)

Ключевые слова: отделяются друг от друга точкой с запятой (на английском языке)

Текст статьи (на русском языке)

1. Введение.

2. Цель работы.

3. Материалы и методы исследования.

4. Результаты исследования и их обсуждение.

5. Заключение.

6. Информация о конфликте интересов.

7. Информация о спонсорстве.

8. Благодарности.

Список литературы

Библиографический список по формату APA Style.

References

Библиографическое описание согласно требованиям журнала

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Фамилия, имя, отчество полностью, должность, ученая степень, ученое звание

Полное название организации – место работы (учебы) в именительном падеже без составных частей названий организаций, полный юридический адрес организации в следующей последовательности: улица, дом, город, индекс, страна (на русском языке)

Электронный адрес

DATA ABOUT THE AUTHORS

Фамилия, имя, отчество полностью, должность, ученая степень, ученое звание

Полное название организации – место работы (учебы) в именительном падеже без составных частей названий организаций, полный юридический адрес организации в следующей последовательности: дом, улица, город, индекс, страна (на английском языке)

Электронный адрес

SPIN-код в SCIENCE INDEX:

ORCID:

ResearcherID:

Scopus Author ID:

RULES FOR AUTHORS

(<https://kras-science.ru/>)

Siberian Journal of Economic and Business Studies is a peer-reviewed scientific journal that provides a platform for publishing the results of fundamental and applied research in the fields of economics, management, and business, contributing to the development of theoretical knowledge and practical solutions for improving the competitiveness of enterprises and the sustainable development of the region and the country.

Journal subject headings: Economic theory; Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; Regional and branch economy; Finance; World economy; Management; State and municipal administration.

Requirements for the articles to be published

Volume of the manuscript: 16–24 pages A4 format, including tables, figures, references. Manuscripts of larger volume are accepted by special decision of the Editorial Board, taking into account the arguments of the authors.

Margins all margins – 20 mm each

Main text font Times New Roman

Main text size 14 pt

Line spacing 1.5 interval

First line indent 1,25 cm

Text align justify

Automatic hyphenation turned on

Page numbering turned off

Formulas in formula processor MS Equation 3.0

Figures in the text

References to a formula (1)

Article structure requirements

TITLE (in English)

Author(s): surname and initials (in English)

Abstract (in English)

Keywords: separated with semicolon (in English)

Text of the article (in English)

1. Introduction.

2. Objective.

3. Materials and methods.

4. Results of the research and Discussion.

5. Conclusion.

6. Conflict of interest information.

7. Sponsorship information.

8. Acknowledgments.

References

References text type should be Chicago Manual of Style

DATA ABOUT THE AUTHORS

Surname, first name (and patronymic) in full, job title, academic degree, academic title

Full name of the organization – place of employment (or study) without compound parts of the organizations' names, full registered address of the organization in the following sequence: street, building, city, postcode, country

E-mail:

ORCID:

ResearcherID:

Scopus Author ID:

СОДЕРЖАНИЕ

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СРЕДСТВ РОДОВЫХ СЕРТИФИКАТОВ ДЛЯ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ РЕАБИЛИТАЦИИ ЖЕНЩИН ПОСЛЕ РОДОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ Г.К. Ерёмин	7
БЮДЖЕТ ДЛЯ ГРАЖДАН КАК ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ДИАЛОГА МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И НАСЕЛЕНИЕМ П.С. Трифонова, В.Е. Упоров	25
ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН) М.К. Черняков, Г.Ф. Фозилова	50

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ОПОСРЕДУЮЩАЯ РОЛЬ РЕПРОДУКТИВНОГО ДАВЛЕНИЯ ВО ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ КОММУНИКАЦИЕЙ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И РЕПРОДУКТИВНЫМИ НАМЕРЕНИЯМИ: НА ПРИМЕРЕ КИТАЯ Yifan Zhang	66
МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ НЕРАВЕНСТВО В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СТАТИСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА МАСШТАБОВ, ДИНАМИКИ И СТРУКТУРНОЙ ТИПОЛОГИИ (2019-2024 ГГ.) В.М. Минин	84

РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Е.И. Соболев	105
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОГЛАСОВАНИЯ МАСТЕР-ПЛАНИРОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ Е.О. Дмитриева	125
МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС	
ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ (CBDC) В ПЛАТЕЖНУЮ СИСТЕМУ БРИКС: ПРЕДПОСЫЛКИ, МЕХАНИЗМЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ М.И. Ливенец, А.М. Угурчиева, К.А. Ишмитова	142
МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ	
УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ МОЩНОСТЯМИ ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ ПРИНЦИПОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА С.П. Катков	161
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК ФАКТОР РОСТА СТОИМОСТИ МЕДИАБИЗНЕСА В.В. Гайдукова	180
ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ	196

CONTENTS

REGIONAL ECONOMICS AND SPATIAL DEVELOPMENT

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR USING MATERNITY CERTIFICATES FUNDS FOR SANATORIUM AND SPA REHABILITATION OF POSTPARTUM WOMEN AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF REGIONAL DEMOGRAPHIC POLICY G.K. Eryomin	7
THE BUDGET FOR CITIZENS AS A SPACE FOR DIALOGUE BETWEEN THE STATE AND THE POPULATION P.S. Trifonova, V.E. Uporov	25
ENSURING COMPETITIVENESS OF RETAIL CHAINS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE REGIONAL SERVICE MARKET (CASE STUDY OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN) M.K. Chernyakov, G.F. Fozilova	50

ECONOMIC POLICY AND PUBLIC ADMINISTRATION

THE MEDIATING ROLE OF FERTILITY PRESSURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN POLICY COMMUNICATION AND FERTILITY INTENTIONS: EVIDENCE FROM CHINA Yifan Zhang	66
INTERREGIONAL SOCIO-ECONOMIC INEQUALITY IN THE RUSSIAN FEDERATION: A STATISTICAL ASSESSMENT OF SCALE, DYNAMICS AND STRUCTURAL TYPOLOGY (2019-2024) V.M. Minin	84

DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR ENSURING
THE SOCIAL EFFECTIVENESS OF DIGITAL TRANSFORMATION
OF PUBLIC GOVERNANCE

E.I. Sobolev 105

THEORETICAL ASPECTS OF COORDINATING
MASTER PLANNING AND STRATEGIC PLANNING
AT THE MUNICIPAL LEVEL

E.O. Dmitrieva 125

INTERNATIONAL ECONOMICS AND BUSINESS

INTEGRATION OF CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES
(CBDC) INTO THE BRICS PAYMENT SYSTEM: PREREQUISITES,
MECHANISMS AND CONSEQUENCES

M.I. Livenets, A.M. Ugurchieva, K.A. Ishmithova 142

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

MANAGING THE PRODUCTION CAPACITY OF A PRINTING
ENTERPRISE THROUGH TIME MANAGEMENT PRINCIPLES

S.P. Katkov 161

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS A FACTOR
IN THE GROWTH OF MEDIA BUSINESS VALUE

V.V. Gaidukova 180

RULES FOR AUTHORS 196