

**МУНИЦИПАЛИТЕТ**  
**ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ**

№ 3 (52), 2025

**M U N I C I P A L I T Y**  
**ECONOMICS and MANAGEMENT**

No. 3 (52), 2025



# ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

РАНХиГС ЕКАТЕРИНБУРГ

МУНИЦИПАЛИТЕТ:  
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Выдрин Игорь Вячеславович** – доктор юридических наук, профессор; Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

## ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**Качанова Елена Анатольевна** – доктор экономических наук, доцент; Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

**Кох Иван Адамович** – доктор социологических наук, профессор; Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Восканян Мариам Амбарцумовна** – доктор экономических наук, доцент; Российско-армянский университет (Ереван, Армения)

**Кокотов Александр Николаевич** – доктор юридических наук, профессор; Конституционный суд Российской Федерации (Санкт-Петербург, Россия)

**Лаврикова Юлия Георгиевна** – доктор экономических наук, доцент; Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Екатеринбург, Россия)

**Левина Вера Владимировна** – доктор экономических наук, доцент; Тульский государственный университет (Тула, Россия)

**Линьши Сюй** – доктор экономических наук, профессор; Харбинский университет коммерции (Харбин, КНР)

**Нурланова Наиля Капеновна** – доктор экономических наук, профессор; Институт экономики Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (Алматы, Республика Казахстан)

**Рой Олег Михайлович** – доктор социологических наук, профессор; Омский государственный университет (Омск, Россия)

**Скуратов Юрий Ильич** – доктор юридических наук, профессор; Российский государственный социальный университет (Москва, Россия)

**Султанов Евгений Батырович** – кандидат юридических наук, доцент; Казанский федеральный университет (Казань, Россия)

**Тараборин Роман Сергеевич** – доктор юридических наук, доцент; Управление архивами Свердловской области (Екатеринбург, Россия)

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-50009 от 24.05.2012.

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим отраслям науки:

5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки (юридические науки);

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки);

5.2.4. Финансы (экономические науки);

5.2.6. Менеджмент (экономические науки);

5.4.7. Социология управления (социологические науки).

## УЧРЕДИТЕЛЬ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (119571, г. Москва, пр-кт Вернадского, 82)

## ИЗДАТЕЛЬ

Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66  
[municipality-ui@ranepa.ru](mailto:municipality-ui@ranepa.ru)  
<https://municipality.expert>

Журнал выходит 4 раза в год

Компьютерная вёрстка: *Т. М. Крахмалова*  
Корректурa: *Л. А. Сундарева*  
Перевод: *О. М. Шишкарёва*

При перепечатывании ссылка на журнал  
«Муниципалитет: экономика и управление»  
обязательна

Дата выхода в свет 30.09.2025.

Формат 60 × 84 / 8. Гарнитура Петербургская.

Усл. печ. л. 15.5. Уч.-изд. л. 13.1. Тираж 999.

Цена свободная

Отпечатано  
в ООО Издательство и Типография «Альфа Принт»  
620049, г. Екатеринбург, переулок Автоматики, 2ж  
Тел.: 8 (800) 300-16-00  
[www.alfaprint24.ru](http://www.alfaprint24.ru)

© Оформление. Уральский институт  
управления – филиал РАНХиГС, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

Выдрин И. В. Слово редактора .....	4
---------------------------------------	---

### РАЗГОВОР С ИНТЕРЕСНЫМ СОБЕСЕДНИКОМ

Матвеев М. Н., Выдрин И. В. Тот, кто стремится на муниципальную службу, изначально должен быть наделен человеколюбием .....	7
--	---

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Бойко С. В. Формирование налогового ландшафта для развития предпринимательства в Российской Федерации .....	13
Попов Е. В., Симонова В. Л., Ли Е. В. Трансакционная ценность экосистемных цифровых взаимодействий .....	26
Челак И. П. Метавселенные в экономике и публичном управлении (экосистемный аспект) .....	45
Улан А. К., Джоробаева М. А., Юдина О. Л. Сравнительный анализ устойчивого городского развития в промышленных городах: экологические инициативы в Бирмингеме и Екатеринбурге .....	61
Сысоева Т. Л., Агафонова И. В. Трансформация подходов к брендингу в розничном сегменте парфюмерии и косметики: вызовы и перспективы .....	68

### ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

Воронов А. М., Мазеин А. В., Кожевников А. К. Правовой статус кибердружин как элементов гражданского общества, участвующих в обеспечении информационной безопасности .....	83
--	----

### ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Иванов Н. М., Фридман М. Ф. Теоретические основы управления талантами: анализ существующих подходов .....	99
Кононенко К. О. Формирование кадрового резерва государственной гражданской службы: инновационный подход .....	112

## CONTENTS

Vydrin I. V. Editor-in-chief .....	4
---------------------------------------	---

### A TALK WITH AN INTERESTING PERSON

Matveev M. N., Vydrin I. V. Anyone who strives to be involved in municipal service should initially be endowed by love for humanity .....	7
--	---

### ECONOMICS

Boyko S. V. Tax landscape formation for entrepreneurship development in Russian Federation .....	13
Popov E. V., Simonova V. L., Lee E. V. Ecosystem digital interactions transactional value .....	26
Chelak I. P. Metaverses in economics and public administration (ecosystem aspect) .....	45
Ulan A. K., Dzhorobaeva M. A., Yudina O. L. Comparative analysis of sustainable urban development in industrial cities: environmental initiatives in Birmingham and Yekaterinburg .....	61
Sysoeva T. L., Agafonova I. V. Branding approaches transformation in the perfumes and cosmetics retail segment: challenges and prospects .....	68

### LEGAL SCIENCES

Voronov A. M., Mazein A. V., Kozhevnikov A. K. Legal status of cyber squads as elements of civil society involved in ensuring information security .....	83
--	----

### MANAGEMENT ISSUES

Ivanov N. M., Fridman M. F. Talent management theoretical foundations: existing approaches analysis .....	99
Kononenko K. O. State civil service personnel reserve formation: an innovative approach .....	112

## СЛОВО РЕДАКТОРА

В первом номере журнала «Муниципалитет» за этот год мы обращались к новому федеральному закону о местном самоуправлении, точнее, на тот момент – к его проекту, получившему название «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». Его обсуждение заняло три с лишним года (!) (внесен в Государственную Думу 16 декабря 2021 г.), что вызвало множество вопросов, недоумений и комментариев на тему встраивания органов местного самоуправления в систему публичной власти. Она ведь теперь единая, но по-прежнему делимая на государственную и муниципальную властные ветви, о чем свидетельствует Конституция РФ (ст. 12) и вторящий ей новый закон: органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти (ч. 6 ст. 1).

И вот, наконец, закон принят. Есть повод заострить внимание на его некоторых особенностях.

Во-первых, хотя закон и подписан Президентом 20 марта (что следует считать официальной «датой рождения»), но вступил он в силу лишь спустя три месяца (с 19 июня 2025 г.), правда, не в полном объеме. Срок действия четырех статей отложен до 1 января 2027 г. Имеет смысл назвать их. Речь идет о полномочиях органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения (ст. 32), правах органов местного самоуправления на осуществление полномочий, им не принадлежащих (ст. 37), муниципальном контроле (ст. 39). Ждет своей очереди также ч. 23 ст. 89, призванная регулировать особенности организации двухуровневой системы местного самоуправления.

Во-вторых, он стал третьим по счету законодательным актом о местном самоуправлении, принятым в современной России. Напомним, что первый закон об общих принципах организации местного самоуправления появился в 1995 г., второй – в 2003 г. А если брать в расчет

закон «О местном самоуправлении в РСФСР» 1991 года, то и вовсе четвертый. Много это или мало за тридцать пять лет? Мнения на этот счет наверняка разойдутся. Очевидно одно – местное самоуправление как институт, явление, феномен (называйте как угодно), признанное во всем мире, никак не может безболезненно вписаться в российскую действительность. В исторической ретроспективе оно то признавалось в царской России, то безоговорочно отрицалось в советский период. Что до Российской Федерации, то здесь местное самоуправление изначально строилось на основе децентрализации власти и управления, теперь же, напротив, – на началах централизации, совершенствования властной вертикали и единства системы.

В-третьих, импульс этой тенденции задал ФЗ № 131, который еще в 2003 г. заметно усилил влияние федерального центра в регулировании территориального устройства местного самоуправления, регламентации порядка формирования и деятельности муниципальных органов власти. Если в начале 2000-х гг. правовая регламентация местного самоуправления развивалась по схеме: главное, общее – за федеральной властью, отдельные детали – за субъектами РФ, воспроизведение и точечная конкретизация законодательных норм – за муниципальными образованиями<sup>1</sup>, то в период 2010–2020 гг. явно наметился новый поход. Федералы предпочли активно наделять регионы правами по принятию законов, обеспечивающих единообразие местного самоуправления.

К примеру, федеральный законодатель, закрепивший в ФЗ № 131 различные способы избрания глав муниципальных образований, предложил субъектам РФ в собственных законодательных актах конкретизировать эти варианты и сделать их обязательными для муниципалитетов. В итоге доминирующим в стране стал отказ от прямых выборов, и как результат – избрание глав муниципалитетов депутатами местных представительных

<sup>1</sup> См. подробнее: Выдрин И. В. Муниципальное право России: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Норма. 2023. С. 42.

органов. Важно подчеркнуть, что и местное сообщество, и муниципальные органы власти оказались непричастными к решению данного вопроса. Они вынужденно фиксировали эти и другие изменения в уставах своих муниципальных образований, очутившись в роли исполнителей воли вышестоящей власти и не более того.

Аналогично произошло с процедурами формирования местной представительной власти. Она по-прежнему избирается населением, но по избирательным системам, предложенным сверху, хотя в течение довольно длительного периода муниципалитеты самостоятельно определяли, по каким правилам избираться депутатам. В настоящее время все иначе. Поскольку «популярной» у федеральной власти является смешанная избирательная система, она и предложена в качестве единственной для всех крупных муниципальных образований. Но как она внедрялась на местах практически? Опять же посредством региональных законов, устанавливающих пропорции депутатов, избираемых в одномандатных округах (мажоритарная система) и по спискам политических партий (пропорциональная система).

В качестве примера приведем Екатеринбургскую городскую Думу, состоящую в настоящее время из 35 депутатов. Двадцать пять из них избираются по мажоритарной системе, 10 – по системе пропорционального представительства. А несколькими годами ранее закон Свердловской области требовал избирать половину депутатов по одномандатным округам, а ее вторую часть – по спискам партий. И чтобы обеспечить это равенство в полном объеме, Дума Екатеринбурга вынужденно пошла на увеличение численности депутатов до 36 чел. Соответственно менялся устав города, «нарезка» избирательных округов (их на тот момент было 18) и т. п. Словом, всё это – меры, обусловленные исполнением региональных и федеральных законов. Новый закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» сохраняет приверженность такому курсу.

В-четвертых, он вырос в объеме и превзошел в этом отношении своего предшественника. В новом законе 94 статьи вместо 86 в ФЗ № 131. В частности, выделены в отдельные статьи ограничения и ответственность лиц, замещающих муниципальные должности (ст. 27, 28). Новинкой стала статья, нормы которой регламентируют встречи депутатов с избирателями (ст. 26). Более детально регулируются полномочия муниципальных органов власти с одновременным отказом от перечисления их предметов (сфер) ведения, которые прежде назывались «вопросы местного

значения». Сейчас они именуются «вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения» (ст. 32).

Начнем краткую характеристику отдельных нормативных новаций именно с этого. Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» продолжил соперничество конкурирующих с советских времен научных и законодательных подходов к правовому выражению компетенции публичных органов. Известные советские государствоведы О. Е. Кутафин и К. Ф. Шеремет полагали, что компетенция представляет собой органическое единство предметов ведения и полномочий<sup>2</sup>. Данная точка зрения нашла отражение в ряде законодательных актов прошлого. К примеру, в Законе РСФСР от 20 ноября 1980 г. «О краевом, областном Совете народных депутатов РСФСР» гл. 2 именовалась «Компетенция краевого, областного Совета народных депутатов». Находящиеся в этой главе статьи назывались «Полномочия в области финансово-бюджетной работы», «Полномочия в области планирования, материально-технического снабжения, учета и отчетности» и т. д., которые в свою очередь содержали развернутый перечень прав и обязанностей (полномочий) местных Советов данного уровня в области бюджетирования и планирования. Ясность и нормативная четкость полномочий Советов в установленных сферах деятельности позволяли составить исчерпывающее впечатление о компетенции местных органов власти того времени, не вызвали серьезных трудностей в правоприменении соответствующих нормативных установок.

Между тем, видный советский ученый-административист Б. М. Лазарев считал, что предметы ведения не являются самостоятельным элементом компетенции, поскольку они не могут существовать в отрыве от полномочий органов власти. А потому, по его мнению, компетенция охватывает лишь права и обязанности по решению тех или иных вопросов<sup>3</sup>. «Лазаревский» подход нашел применение, в частности, в Федеральном законе от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ». В нем многие вопросы местного значения (предметы ведения) звучали как полномочия: «владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью», «содержание и использование муниципального жилищного фонда и нежилых помещений» и др.

Его преемник – ФЗ № 131 – вновь вернулся к двухэлементной структуре компетенции, фиксируя своими нормами предметы ведения (вопросы местного значения) муниципальных органов власти разных уровней и их полномочия. Как уже

<sup>2</sup> Кутафин О. Е., Шеремет К. Ф. Компетенция местных Советов. М., 1982. С. 26–36.

<sup>3</sup> Лазарев Б. М. Государственное управление на этапе перестройки. М., 1988. С. 241, 243.

было сказано выше, Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» отказался от такого подхода, определив лишь полномочия местных дум, администраций и глав муниципалитетов.

Серьезные возражения на стадии проекта закона встретила норма, упраздняющая двухуровневую систему территориального устройства местного самоуправления. Чтобы было понятно, речь идет об упразднении городских и сельских поселений в качестве самостоятельных муниципалитетов, а таковых в России было подавляющее большинство. Становление двухуровневой системы местного самоуправления в основном связывается с ФЗ № 131, который расширил видовой перечень муниципальных образований, включив в них сельские и городские поселения. С принятием нового закона взят курс на укрупнение муниципалитетов, с включением деревень, сёл, поселков, городов районного подчинения (бывших самостоятельными муниципальными образованиями) в состав муниципальных и городских округов на правах населенных пунктов без муниципального статуса.

В конечном счете, задержка с принятием закона была обусловлена в том числе спором за право субъектов РФ решать самим, что предпочтительнее: одно- или двухуровневая система территориальной организации местного самоуправления. За сохранение сельских муниципалитетов горячо ратовали, к примеру, в Республике Татарстан. С учетом этого обстоятельства председатель Государственной Думы В. В. Володин предложил включить в текст закона норму, позволяющую регионам решать эти вопросы по собственному усмотрению<sup>4</sup>. Вид муниципального образования, сказано в ст. 9 ФЗ от 20 марта 2025 г., определяется законом субъекта Российской Федерации в соответствии с установленными требованиями. При этом регионы, имеющие социально-экономические, исторические, национальные и иные особенности, вправе сохранить муниципальные образования в виде сельских и городских поселений и даже муниципальных районов.

Несколько слов об органах местного самоуправления. Сохранилась их прежняя структура (правильнее сказать, «система»): представительный орган, глава муниципалитета, местная администрация (обязательные) и иные органы, к которым обычно относят контрольно-счетные органы муниципальных образований (счетные палаты). Последние формально законом к обязательным не отнесены, но практика свидетельствует об обратном.

ФЗ от 20 марта 2025 г. содержит массу положений, ссылок, указывающих на привязку органов местного самоуправления к системе публичной власти. За счет чего обеспечивается ее единство? Достаточно сказать, что наименования органов местного самоуправления определяются законом субъекта РФ. Региональными законами устанавливаются также порядок формирования, полномочия, срок полномочий, подотчетность и подконтрольность органов местного самоуправления. Аналогичным образом определяется численность депутатов представительного органа первого созыва вновь образованного муниципального образования, порядок избрания первого главы такого муниципалитета.

Сильное впечатление оставляет ст. 19 нового закона. Она устанавливает способы избрания глав муниципалитетов. Всего их четыре, хотя думается, что доминировать будет один, согласно которому руководитель муниципального образования избирается местным представительным органом по представлению главы региона. Наверняка найдут применение и другие варианты, но этот точно будет преобладать. Это, по всей видимости, самый действенный способ формирования единой системы публичной власти.

Остается пожелать новому закону о местном самоуправлении долгой жизни и эффективного применения.

*Главный редактор,  
доктор юридических наук, профессор  
Игорь Вячеславович Выдрин*

<sup>4</sup> В споре за сельсоветы появилась определенность // Парламентская газета. 2025. 20 января.

# ТОТ, КТО СТРЕМИТСЯ НА МУНИЦИПАЛЬНУЮ СЛУЖБУ, ИЗНАЧАЛЬНО ДОЛЖЕН БЫТЬ НАДЕЛЕН ЧЕЛОВЕКОЛЮБИЕМ

М. Н. Матвеев<sup>1</sup>, И. В. Выдрин<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Екатеринбургская городская Дума (Екатеринбург, Россия)

<sup>2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (Екатеринбург, Россия)

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Матвеев М. Н., Выдрин И. В. Тот, кто стремится на муниципальную службу, изначально должен быть наделен человеколюбием // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 7–12. EDN NCYPBC.

# ANYONE WHO STRIVES TO BE INVOLVED IN MUNICIPAL SERVICE SHOULD INITIALLY BE ENDOWED BY LOVE FOR HUMANITY

M. N. Matveev<sup>1</sup>, I. V. Vydrin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ekaterinburg City Duma (Ekaterinburg, Russia)

<sup>2</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (Ekaterinburg, Russia)

## FOR CITATION

Matveev M. N., Vydrin I. V. (2025) Anyone who strives to be involved in municipal service should initially be endowed by love for humanity. *Municipality: Economics and Management*, (3), 7–12. <https://elibrary.ru/ncypbc>.

### Уважаемые читатели!

Сегодня в гостях у редакции журнала «Муниципалитет: экономика и управление» первый заместитель председателя Екатеринбургской городской Думы Михаил Никитович Матвеев. В беседе с главным редактором, доктором юридических наук, профессором Игорем Вячеславовичем Выдриным он поделился своими мыслями о настоящем и прошлом муниципальной власти Екатеринбурга.

Официальная справка. М. Н. Матвеев родился 16 марта 1957 г. в городе Новотроицке Оренбургской области. Из семьи рабочих. В Свердловск приехал в 1974 г. после окончания средней школы. Поступил на работу учеником слесаря механосборочных работ на Уральский электромеханический завод. В 1979 г., без отрыва от производства, окончил Свердловский юридический институт. С 1978 г.

находился на освобожденной комсомольской работе. Последовательно избирался вторым, первым секретарем Кировского райкома, Свердловского горкома и Свердловского областного комитета ВЛКСМ. Был депутатом Свердловского областного Совета народных депутатов, делегатом XX съезда ВЛКСМ.

С декабря 1992 г. по сентябрь 2018 г. работал в должности заместителя Главы Екатеринбурга по вопросам социальной политики. В период 2018–2023 гг. – депутат Екатеринбургской городской Думы седьмого созыва. С сентября 2023 г. по настоящее время – депутат городской Думы Екатеринбурга восьмого созыва. Избран на должность первого заместителя председателя городской Думы.

Кандидат юридических наук. Награжден орденом «Знак Почёта», знаком «За заслуги перед городом Екатеринбургом», медалью Ордена «За заслуги перед Отечеством» второй степени.



© Матвеев М. Н., Выдрин И. В., 2025

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



**Игорь Выдрин (И. В.):** Уважаемый Михаил Никитович, благодарю Вас за согласие на это интервью. Позвольте сразу личный вопрос. Вы долгое время работали в исполнительной власти города. Уже вторую пятилетку являетесь депутатом Екатеринбургской городской Думы. Не скучно Вам в статусе депутата, в сравнении с занятой до отказа работой заместителя Главы Екатеринбурга по социальным вопросам?

**Михаил Матвеев (М. М.):** Нет, не скучно! Поверьте, все зависит от человека. У меня никогда не было такого, чтобы утром я поинтересовался у своего помощника: а что у нас сегодня по графику? Я знал все свои совещания и мероприятия на неделю вперед. Для этого каждую пятницу специально готовился, занимался планированием того, что следовало сделать, а в понедельник на аппаратном совещании четко формулировал задачи руководителям подчиненных мне управлений и комитетов. Конечно, работа заместителя Главы города по своей конкретике, темпу, количеству мероприятий и ответственности гораздо насыщеннее, чем работа в Думе. Приведу один пример на эту тему. Представьте себе летнюю оздоровительную кампанию, охватывающую ежегодно около 150–160 тыс. детей. Часть из них (примерно 25–30 тыс.) уезжали на три недели в загородные лагеря – такова была продолжительность смен. По истечении этого времени мы должны были вернуть детей домой крепкими и здоровыми, а по возможности, еще более крепкими и здоровыми. И весь летний период я, как председатель городской оздоровительной комиссии, находился в состоянии «повышенной боевой готовности». Для многих лето – приятный, несколько расслабленный период, а на моей должности летние месяцы всегда были временем особых забот и переживаний.

Став в 2018 г. депутатом, начал искать дополнительную работу, и я ее нашел. Мне было предложено заняться созданием новой в Екатеринбурге административно-территориальной единицы – Академического района. После принятия решения об образовании района (назову это решение «политическим») на меня возложили техническую сторону данного вопроса: идею следовало облечь в законы Свердловской области и решения Екатеринбургской городской Думы. Я согласился. Имея за плечами юридическое образование, подумал, почему нет? В итоге за полтора года было принято около 20 областных законов и решений гордумы, что позволило воплотить замысел на практике. Датой рождения Академического стало 1 октября 2021 г. Когда годом позже закончился мой первый депутатский срок, получил предложение избираться в Думу от Академического района. Потом депутаты избрали меня на должность первого заместителя председателя Екатеринбургской городской Думы. Видимо, коллеги посчитали, что мой

опыт управленческой работы может пригодиться представительной власти города.

**И. В.:** Поздравляю вас. Это заслуженно!

**М. М.:** Спасибо!

**И. В.:** Хотел задать Вам следующий вопрос о Думе и депутатах, но коль скоро разговор зашел об Академическом, спрошу, обрел ли новый район все признаки полноценной административно-территориальной единицы? Знаю, что утверждены границы, сформирована районная администрация, являющаяся, выражаясь языком закона и устава города, «территориальным органом администрации Екатеринбурга». А что суд, полиция, налоговая служба, загс и прочие структуры? Они формируются?

**М. М.:** Пока появились суд и прокуратура. С судом нам здорово помог депутат Государственной Думы Павел Крашенинников, который лоббировал федеральный закон «О создании Академического районного суда города Екатеринбурга» (принят в июле 2023 г.). Не берусь утверждать, но говорят, что это первый районный суд, образованный в современной России. В ноябре того же 2023 г. началось строительство здания суда, в феврале 2025 г. оно было торжественно открыто. Говорю без всякого преувеличения, построено не просто здание, а настоящий дворец правосудия, в котором вершат дела мировые и федеральные судьи. Его отличает большой размах (17 тыс. кв. м.), оригинальный проект, современная архитектура, полная символики на тему права и судебной деятельности.

Что до остальных структур, о которых Вы спрашиваете, то их пока нет. Решение зависит от разных ведомств. Скажем, от Министерства внутренних дел – формирование отдела полиции Академического района. Нужны помещения, штаты, словом, вопрос непростой, но его все равно придется решать. В Академическом уже проживает 160 тыс. человек, район продолжает активно застраиваться. Здесь все последние годы вводилось по 300–350 тыс. кв. м. нового жилья, что составляет четверть от общего объема жилой застройки в Екатеринбурге. Потому-то вопрос о создании структурных подразделений государственных органов рано или поздно должен решиться. Лучше рано!

**И. В.:** Вернусь к представительной власти. Иной раз кажется, что городская Дума вовсе осталась бы без работы, если бы не администрация, направляющая в представительный орган проекты решений об утверждении бюджета, его исполнении и т. п. Стоит заглянуть в календарный план работы Думы на год, становится понятно, что 99% всех думских решений инициируются администрацией. Может ли Дума самостоятельно поднять градус собственной нормотворческой деятельности?

**М. М.:** В Ваших словах есть большая доля правды, но это с одной стороны. А с другой

стороны, есть законодательные правила в виде разграниченных между представительной и исполнительной ветвями власти полномочий, организации работы самой Думы, подавляющее большинство депутатов которой исполняют свои обязанности на неосвобожденной основе. Не открою секрета, если скажу, что Екатеринбургская городская Дума является формальным местом работы только двух депутатов – председателя Думы и его первого заместителя. Все остальные трудятся на своих местах и обязаны быть в Думе от 4 до 6 раз в месяц – на ее заседаниях и заседаниях постоянных комиссий. Это первое. Второе заключается в том, что проекты решений в основном готовятся администрацией потому, что ее сотрудники, работающие, к примеру, в земельном комитете или в департаментах образования, архитектуры и градостроительства, являются специалистами в своей сфере. Но не думайте, что депутаты готовы принять на веру все их предложения и бездумно проголосовать за представленный проект. Нередко случается, что направленный нам вариант решения отправляется в администрацию на доработку, причем не формально-юридическую, а самую что ни на есть сущностную. Почему? Многие депутаты занимают ответственные должности, руководят большими коллективами, знают производство, строительство, в конце концов, постоянно общаются с избирателями, потому-то смотрят на городские проблемы глазами людей и собственными глазами.

И чтобы убедить Вас окончательно, приведу два конкретных примера. Инициатива, в том числе правотворческая, о создании Академического района в Екатеринбурге принадлежала депутатам нашей городской Думы. Это депутатский почин в чистом виде, который не только нашел поддержку, но и уже реализован. Другой, еще более яркий пример. Наши депутаты лоббировали и, в конечном итоге, решили острейшую в масштабах всей страны социальную проблему, обязав руководителей учреждений дошкольного и школьного образования зачислять детей в те детские сады и школы, в которые уже ходят их старшие братья и сестры. Речь идет о приоритетном поступлении таких ребят, независимо от места их регистрации. В этой связи в июле 2021 г. в Семейный кодекс и Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» были внесены специальные поправки. Разве это не показатель депутатской активности и общественной пользы от их деятельности?

**И. В.:** Соглашусь с Вами, примеры более чем убедительные. Михаил Никитович, а как Вы лично строите свою работу с избирателями? Наверняка, ведете личный прием граждан. С какими вопросами они к Вам обращаются?

**М. М.:** Избирательный округ, в котором я избран депутатом, состоит из двух частей. Меньшая

часть, составляющая около 30% территории округа, относится к Ленинскому району (ул. Академика Бардина – Серафимы Дерябиной – Громова). Другая часть является территорией Академического района. Этим обстоятельством в значительной мере предопределен характер обращений людей. В старой, юго-западной части города, население волнует состояние благоустройства, пришедшие в негодность дороги внутри дворов, подъездные пути, уборка контейнерных площадок, детские и спортивные сооружения. Собственно в Академическом подобные вопросы встречаются крайне редко. Благоустройство здесь было в приоритете еще на стадии застройки. Поэтому больше имею дело с жалобами на некачественное строительство жилья у отдельных застройщиков, работу общественного транспорта, на отсутствие в достаточном объеме дополнительного образования для детей.

У меня, соответственно, две депутатские приемные. В одной я веду прием по вторникам, в другой – по четвергам, во второй половине дня. Всегда приезжаю в округ, если есть записавшиеся на прием избиратели. В связи с обращениями граждан контактирую с застройщиками, управляющей компанией «Академическая» и, конечно, с районными администрациями. Как правило, я нахожу понимание и необходимую помощь, но когда неформальное общение с должностными лицами не срабатывает, запускаю официальный механизм – письменный запрос депутата. Мой депутатский опыт показывает, что это весьма действенное средство в отношениях с теми, кто не желает или не может помочь.

**И. В.:** Хочу вернуть Вас на несколько лет назад. Социальный блок вопросов местного значения в Вашу бытность вице-мэром включал образование (дошкольное и школьное), муниципальную медицину, культуру, физическую культуру и спорт. Я ничего не упустил? Назовите параметры этой сферы, чтобы читатели лучше представляли социальное хозяйство Екатеринбурга. Количество муниципальных детских садов, школ, муниципальных театров и домов культуры и т. п.

**М. М.:** Кое-что упустили. Следует назвать также направление, которое называлось «молодежной политикой», а еще сферу социальной защиты населения, которая до 2005 г. находилась в ведении муниципалитетов. Потом изменилось федеральное законодательство и соцзащиту передали на региональный уровень. Причем, передали не просто полномочия, а всю сеть учреждений социальной защиты, созданную в Екатеринбурге. У нас на тот момент с успехом функционировали 26 учреждений социальной защиты населения, среди которых приюты, дома ночного пребывания, дома ветеранов, центры поддержки малоимущих и многодетных семей, семь (по количеству районов в городе) центров социальной защиты.

В Екатеринбурге впервые в стране было создано социальное такси для инвалидов.

**И. В.:** Извините, что перебиваю, Михаил Никитович. Мне кажется, что Аркадий Михайлович Чернецкий, бывший тогда Главой Екатеринбурга, вкладывал часть своей души в социальную защиту горожан. Хорошо помню, как он вместе с Вами принимал на площади 1905 г. партию низкопольных автобусов, закупленных городом для людей с ограниченными возможностями, как вы вместе радовались, что можете хотя бы чуточку облегчить положение тех, кто оказался в трудной жизненной ситуации, реально помочь им.

**М. М.:** Совершенно верно, Игорь Вячеславович. Лучше не скажешь! Именно часть души! Сделано в этом отношении было действительно много, но все это пришлось отдать, вынужденно отказаться. Вы спрашиваете о тогдашних параметрах социальной сферы Екатеринбурга. Это примерно 700 учреждений, 25–27 тыс. человек, работающих в образовании, здравоохранении, культуре и далее, что называется, по списку. Среди них 166 средних школ, 36 музыкальных школ и школ искусств, 30 детских спортивных школ, 250 детских садов, 122 подростковых клуба, 18 загородных детских оздоровительных лагерей, 5 муниципальных театров, столько же муниципальных музеев, 13 городских домов и дворцов культуры, киноконцертный театр «Космос», 40 муниципальных библиотек, екатеринбургский зоопарк. Называю только муниципальные учреждения. Словом, социальное хозяйство Екатеринбурга было и остается очень внушительным. Правда, сейчас за минусом учреждений соцзащиты и блока здравоохранения. В Екатеринбурге, кстати, было 39 муниципальных больниц и поликлиник, которые у города забрали в 2018–2019 гг.

**И. В.:** Прошу прощения, вновь прерву Вас. А как вы, Михаил Никитович, относитесь к изъятию соцзащиты и медицины из муниципальной сферы? История, хотя и давняя, но крайне любопытная. Интересно Ваше личное мнение.

**М. М.:** Я лично отрицательно отношусь к этому. Муниципальная власть, как совершенно справедливо говорит глава нашего государства, «самая близкая к людям». Но в таком случае она должна быть ресурсной. Чтобы реально помочь гражданам, руководитель муниципалитета, главы наших районов в городе, должны обладать материальными и финансовыми ресурсами. А когда ничего нет, кроме полномочий по уборке улиц, они реально и помочь не в состоянии. При этом в политическом процессе они ключевые фигуры, ответственные за организацию и проведение выборов, общественных обсуждений и т. п. Я вспоминаю наших прежних глав районов: Константина Архипова, Анатолия Клименко, Виталия Овчинникова, Владимира Гмызина, Якова Спектора, Владимира Терешкова. Они были настоящими

хозяевами районов не только в силу своих личных качеств, но еще и потому, что обладали возможностями решать вопросы, оказывать людям помощь. Отсюда к ним было уважение. Поэтому убежден, что в районах города должно быть всего понемногу: поликлиники, больницы, учреждения социальной защиты. По факту они есть и сегодня, но не муниципальные, а областные. Муниципалитеты не претендуют на высококласные, специализированные медицинские учреждения, но поликлиники, оказывающие первичную медицинскую помощь, должны быть, по моему мнению, муниципальными.

**И. В.:** А как финансировалась социальная сфера, в должной мере или по остаточному принципу?

**М. М.:** Напротив, она всегда финансировалась достойно. На социальные направления расходовалось до 70% бюджета города. Сейчас поменьше, за вычетом расходов на социальную защиту населения и городскую медицину, которая, как я уже сказал, находится теперь в ведении органов государственной власти Свердловской области.

**И. В.:** Сейчас финансирование муниципалитетов осуществляется в рамках федеральных проектов: «Безопасные дороги», «Стимул», «Жильё», «Формирование комфортной городской среды» и т. п. Скажите, по Вашему мнению, что лучше для Екатеринбурга: попасть в федеральную программу и получить финансирование того или иного объекта в городе либо иметь полноценный городской бюджет и тратить деньги по своему разумению?

**М. М.:** Это давняя и наболевшая тема. В местных бюджетах собственная доля муниципалитетов, складывающаяся за счет налогов, небольшая. В основном они формируются из федеральных и региональных трансфертов (финансовой помощи), то есть из вышестоящих бюджетов, в которые и зачисляются налоги, собранные в муниципальных образованиях. При этом львиная доля муниципальных бюджетов идет не на развитие территорий, а на их содержание, текущие расходы, называйте, как хотите. Так, бюджет Екатеринбурга 2024 г. составил почти 90 млрд руб., из них всего лишь 16 млрд предназначались на развитие, т.е. финансирование инвестиционных проектов. Причем подавляющая часть этих средств – из федерального и областного бюджетов. Местное самоуправление очень зависимо от центра и региона, поэтому при решении финансово затратных проектов оно максимально старается зацепиться за федеральные и региональные программы, в том числе за те, о которых Вы говорите. Не поверите, город Екатеринбург сегодня самостоятельно, за счет собственных ресурсов не может позволить себе построить даже школу. Выкроить из бюджета 3 млрд руб. на эти цели практически нереально. Необходима помощь вышестоящих бюджетов.

При этом, как, например, по проекту «Формирование комфортной городской среды» мало заявить о своем намерении стать участником федеральной программы, а значит получателем финансовой помощи сверху, нужно подтвердить это мнением жителей муниципалитета, а согласны ли они, поддерживают ли городскую власть в этом вопросе? Докажите, говорят в центре. Не менее 30% населения Екатеринбурга в возрасте от 14 лет и старше (это примерно 390 тыс. жителей города) должны проголосовать в поддержку конкретного проекта. В этом году в рамках этого механизма в Екатеринбурге благоустраивается парк 50-летия ВЛКСМ. В следующем, 2026 г., большинством голосов горожан (93 тыс. из почти 400 тыс. проголосовавших горожан) победил проект реконструкции и благоустройства набережной рек Исети и Ольховки, начинающийся от Макаровского моста в сторону университета путей сообщения.

**И. В.:** В свое время администрацию Чернецко-го резко и, по моему мнению, не совсем справедливо критиковали за дефицит детских садов, хотя в 1990-е гг. в Екатеринбурге возник их избыток. Разъясните историю этого вопроса не только ради восстановления справедливости, но и в целях иллюстрации социальных процессов, имевших место в стране в те годы.

**М. М.:** В первой половине 1990-х гг. в Екатеринбурге насчитывалось 250 муниципальных детских садов. Еще раньше, на рубеже 1980–1990 гг., в городе было 500 детских дошкольных учреждений – как муниципальных, хотя в то время это понятие еще не было запущено в широкий оборот, так и ведомственных, построенных и содержащихся за счет средств предприятий и организаций. Но с появлением в стране рыночных отношений предприятия стали отказываться от «социалки», начали продавать или сдавать в аренду помещения принадлежащих им детских садов. К тому же, в стрессовые 90-е годы в России резко упала рождаемость, отчего возник переизбыток детских учреждений. Это напрямую сказалось и на муниципальном сегменте детских садов. Они пустовали и закрывались за ненадобностью. Хорошо известно, что здание брошенным быть не может, его нужно охранять, отапливать, ремонтировать, словом, поддерживать его жизнеспособность. И тогда администрация города с целью сохранения зданий тоже начала сдавать эти помещения в аренду предпринимателям, общественным организациям, государственным и муниципальным учреждениям, государственным органам.

В итоге город получил тройную выгоду. Во-первых, оставил здания детских садов за собой, сохранил их в муниципальной собственности. Во-вторых, получал доходы от их аренды. И, наконец, в-третьих, обеспечил жизнеспособность помещений за счет средств арендаторов.

К началу 2000-х годов ситуация в стране начала меняться в лучшую сторону: прибавилось политической стабильности, ожила экономика, подросли доходы населения, и потому кривая рождаемости поползла вверх. В Екатеринбурге, впрочем, как и во всей России, стал ощущаться дефицит мест в детских дошкольных учреждениях. Поначалу незначительный, а потом все больше и больше. И тогда администрация города начала системную работу по восстановлению и наращиванию сети дошкольных учреждений. Работали главным образом в трех направлениях: прекращали арендные отношения; строили новые детские сады; реконструировали существующие. За относительно короткий срок ситуация в городе в этом отношении значительно улучшилась. В настоящее время в Екатеринбурге 450 зданий детских садов, хотя самих учреждений дошкольного образования несколько меньше. Все дело в том, что в этом вопросе изменились подходы. Прежде считалось так: одно здание – одно учреждение. Сегодня иначе: несколько зданий под вывеской одного учреждения. Так в том числе экономятся бюджетные средства на управленческом персонале. Таким образом, Екатеринбург практически вышел по количеству детских садов на советский уровень, ликвидировал дефицит мест в дошкольных учреждениях для детей в возрасте от 3 до 7 лет, почти полностью устранил нехватку мест для малышей от 2 до 3 лет. Так что в этом отношении запросы горожан удовлетворены. Единственное, что беспокоит, это ситуация с зачислением детей в сады по месту их проживания. Но это общие правила, принятые на федеральном уровне: принимать детей только по месту их регистрации, а не фактического проживания. За исключением тех случаев, о которых я говорил выше.

**И. В.:** Очень интересно. Я думаю, Ваши пояснения помогут разобраться тем, кто интересуется муниципальной проблематикой, историей Екатеринбурга и вопросами территориального управления. У меня есть еще пара вопросов, если не возражаете?

**М. М.:** Да, пожалуйста...

**И. В.:** Вернусь к представительной власти. Известно, что городская Дума Екатеринбурга формируется в смешанном порядке: 25 депутатов избираются в одномандатных избирательных округах (мажоритарная система), 10 – по спискам политических партий, участвующих в выборах (пропорциональная система выборов). Вас лично устраивает такой порядок? И разве депутаты не находятся в разном положении? Одни непосредственно проходят через сито избирательных кампаний, а другие находятся в списках кандидатов от партий. Или это надуманная проблема?

**М. М.:** Нет, она не надуманная, она – дискуссионная. Не случайно ведь, что даже парламентские выборы в Российской Федерации в прежние годы

проводились по разным избирательным схемам: мажоритарной, пропорциональной, смешанной. Словом, это вопрос политической целесообразности. Сегодня востребована смешанная система выборов, которая распространена посредством федерального законодательства на региональный и муниципальный уровень. Хотя мое личное мнение состоит в том, что на местах выборы должны проводиться исключительно в одномандатных округах, т.е. по правилам мажоритарной системы. Кандидаты в депутаты должны пройти через горнило полноценной избирательной кампании: встречаться с избирателями, агитировать за свою программу, доказывать словом и делом, что они лучшие из общего числа претендентов на депутатские мандаты.

**И. В.:** Понятно. Спасибо за откровенный ответ. И напоследок вопрос о том, какими, по Вашему мнению, личными качествами (кроме устойчивости к стрессам), знаниями и навыками должен

обладать выпускник вуза, поступающий на муниципальную службу?

**М. М.:** Изначально тот, кто стремится на муниципальную или государственную службу, должен любить людей. Он должен обладать таким качеством, как человеколюбие. Тогда он будет стараться прикладывать все усилия, чтобы сделать полезное для людей. Если чиновник не любит людей, не умеет с ними разговаривать, тогда из него вряд ли выйдет что-то путное. Мои личные наблюдения говорят в пользу такого вывода. Помимо этого чиновнику желательно обладать работоспособностью, трудолюбием и, конечно, чувством ответственности. Нужны и знания или, как сейчас говорят, компетенции. Обладая таким набором качеств, можно строить успешную карьеру.

**И. В.:** Уважаемый Михаил Никитович, благодарю Вас за интересную беседу. Желаю Вам всего доброго!

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

# ФОРМИРОВАНИЕ НАЛОГОВОГО ЛАНДШАФТА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

С. В. Бойко<sup>1</sup><sup>1</sup> Донецкая академия управления и государственной службы (Россия, Донецкая Народная Республика, Донецк)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** В современных условиях особую актуальность приобретает анализ формирования налогового ландшафта как основы развития предпринимательства с учетом последних изменений в налоговом законодательстве, поскольку роль малых и средних предприятий в формировании доходной части государственного бюджета существенна и значима для создания рабочих мест и диверсификации экономики. Основные изменения сосредоточены на корректировке лимитов, отмене повышенных налоговых ставок, введении налога на добавленную стоимость и сохранении действующих налоговых ставок на три года при смене налоговой юрисдикции. Научная новизна состоит в применении математической модели для анализа влияния на налоговую миграцию и экономическую активность последствий нововведений в налоговой политике.

**Материалы и методы.** Информационную базу исследования составили научно-практические материалы, законодательные и нормативные акты в области налогообложения предприятий. Осуществлен сбор статистических данных и их анализ с помощью таблиц и графиков для визуализации и интерпретации данных. Применялись общенаучные методы, в том числе анализ научных работ и нормативно-правовой базы, синтез и сравнение информации. Глубже понять природу изменений в налоговом законодательстве и прогнозировать последствия для экономики в целом позволяет использование системно-функционального и комплексного подходов, абстрактно-логического, математического методов и метода системного анализа.

**Результаты и выводы.** Динамика развития предпринимательства в последние годы демонстрирует стабильный рост числа предприятий, особенно в сегменте микропредприятий и средних компаний. За регионами по-прежнему сохранена возможность снижать налоговые ставки для предприятий, создавая более комфортные условия для бизнеса. Предусмотрено гибкое введение налога на добавленную стоимость, сохранение прежней налоговой ставки на три года после смены местонахождения, вследствие чего прогнозируется снижение налоговой миграции и повышение экономической активности в регионах, обеспечивая стабильный рост налоговых поступлений в региональный бюджет. Данные меры способствуют равномерному распределению бизнеса по регионам, устойчивому экономическому развитию и повышению финансовой дисциплины предпринимателей.

**Обсуждение.** Введение новых правил налогообложения может значительно улучшить финансовую устойчивость малого сектора предпринимательства, повысить его вклад в экономику и создать более предсказуемую налоговую среду, способствующую развитию бизнеса в регионе, учитывая его особенности. Эффективное управление налоговыми обязательствами возможно обеспечить при условии адаптации современных бизнес-моделей к изменениям в законодательстве. Рекомендуемая к использованию модель позволяет на примере конкретного региона определить последствия введения правила сохранения налоговой ставки на прежнем уровне при смене места регистрации, что в конечном итоге приведет к снижению уровня налоговой миграции и улучшению финансового состояния бизнеса и экономики в целом.



## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Налоговая реформа, экономическое развитие, налоговые льготы, налоговая миграция, экономическая активность, налоговый ландшафт, уклонение от уплаты налогов, финансовая устойчивость.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бойко С. В. Формирование налогового ландшафта для развития предпринимательства в Российской Федерации // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 13–25. EDN MPMYEW.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Бойко Светлана Владимировна** – Донецкая академия управления и государственной службы (83015, Россия, Донецк, ул. Челюскинцев, 163а) – *доцент кафедры финансовых услуг и банковского дела*; el-teplo@bk.ru. SPIN 4071-2611.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 29.04.2025; рецензия получена 01.06.2025; принята к публикации 15.08.2025.

## SCIENTIFIC ARTICLE

# TAX LANDSCAPE FORMATION FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN RUSSIAN FEDERATION

S. V. Boyko<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Donetsk Academy of Management and Public Administration  
(Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** In modern conditions, the analysis of tax landscape formation as a basis for the development of entrepreneurship, taking into account recent changes in tax legislation, is of particular relevance, since the role of small and medium-sized enterprises in the formation of the revenue part of the state budget is significant and important for job creation and diversification of the economy. The main changes are focused on the adjustment of limits, cancellation of increased tax rates, introduction of value added tax and preservation of current tax rates for three years in case of tax jurisdiction change. Scientific novelty consists in the application of a mathematical model to analyses the impact on tax migration and economic activity of the consequences of innovations in tax policy.

**Materials and methods.** Scientific and practical materials, legislative and regulatory acts in the field of enterprise taxation formed the information research basis. Statistical data were collected and analyzed, tables and graphs for data visualization and interpretation being used. General scientific methods were applied, including the analysis of scientific works and regulatory framework information synthesis and comparison. Deeper understanding of the nature of changes in tax legislation and forecasting the consequences for the economy as a whole makes it possible to use system-functional and complex approaches, abstract-logical, mathematical method and the method of system analysis.

**Results and conclusions.** The dynamics of entrepreneurship development in recent years shows a stable growth in the number of enterprises, especially in the segment of microenterprises and medium-sized companies. The regions still retain the possibility to reduce tax rates for enterprises, creating more comfortable conditions for business. Flexible introduction of the value added tax and retention of the same tax rate for three years after a change of location are envisaged, which is expected to reduce tax migration and increase economic activity in the regions, ensuring stable growth of tax revenues to the regional budget. These measures contribute to an even distribution of business across the regions, sustainable economic development and increased financial discipline of entrepreneurs.

**Discussion.** The introduction of new taxation rules can significantly improve the financial sustainability of the small business sector, increase its contribution to the economy and create a more predictable tax environment promoting business development in the region, taking into account its peculiarities. Effective management of tax liabilities can be ensured if modern business models are adapted to changes in legislation. The model recommend-

ed for use makes it possible to determine the consequences of the introduction of the rule of keeping the tax rate at the same level when changing the place of registration on the example of a specific region, which will eventually lead to a decrease in the level of tax migration and improve the financial condition of business and the economy on the whole.

## KEYWORDS

Tax reform, economic development, tax incentives, tax migration, economic activity, tax landscape, tax evasion, financial sustainability.

## FOR CITATION

Boyko, S. V. (2025) Tax landscape formation for entrepreneurship development in Russian Federation. *Municipality: Economics and Management*, (3), 13–25. <https://elibrary.ru/mmpyew>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Svetlana V. Boyko** – Donetsk Academy of Management and Public Administration (83015, Russia, Donetsk, Str. Chelyuskintsev, 163a) – Associate Professor of the Department of Financial Services and Banking; el-teplo@bk.ru. SPIN 4071-2611.

## CONFLICT OF INTEREST

The author declares interests conflict lack.

The article was submitted 29.04.2025; reviewed 01.06.2025; accepted for publication 15.08.2025

## Введение

В последние годы малые и средние предприятия (МСП) в Российской Федерации сталкивались с рядом проблем в области налогообложения, которые существенно ограничивали их развитие. К числу основных проблем можно отнести высокую налоговую нагрузку, сложность администрирования налоговых обязательств и недостаточную гибкость существующих налоговых режимов. Эти факторы приводили к снижению конкурентоспособности МСП, ограничению их доступа к финансовым ресурсам и, как следствие, замедлению экономического роста в стране.

С вступлением в силу с 1 января 2025 года изменений в Налоговом кодексе Российской Федерации, направленных на реформирование налогообложения, открываются новые перспективы для решения указанных проблем. Корректировка минимального размера доходов для использования возможности применения упрощенной системы налогообложения (УСН), отмена повышенных ставок налога и внедрение максимально гибких условий перехода между налоговыми режимами создают комфортные обстоятельства для функционирования МСП. Основная цель изменений в налоговом законодательстве – увеличение налоговых поступлений в бюджет, но не за счет повышения налоговой нагрузки на предпринимательский сектор, а посредством упрощения налогового администрирования, внедрения более гибкой и ранжированной системы налогообложения, учитывающей дифференциацию предприятий по размеру выручки, специфике деятельности, территориальному расположению. Прогнозируется, что данные изменения приведут к росту числа зарегистрированных предприятий, а также сохранению и развитию

существующих. Поэтому создание более гибких, но стабильных и предсказуемых условий налогообложения для представителей малого бизнеса позволит сформировать в каждом регионе особый налоговый ландшафт, учитывающий специфику каждого региона: климатические особенности, наличие природных ресурсов, введение военного положения и т. д. Кроме того, стабильность, прозрачность и гибкость налогового законодательства способствует развитию инвестиционной привлекательности региона и, как следствие, развитию экономики в целом. Формирование оптимального налогового ландшафта направлено не только на создание благоприятных условий финансового развития малого сектора предпринимательства, но и на повышение их вклада в экономику государства, что впоследствии достигнет цели улучшения качества жизни населения.

## Материалы и методы

Для написания статьи были проанализированы нормативно-правовые акты, статистические данные и ряд научных исследований по теме с использованием общенаучных методов синтеза и сравнения информации. В исследованиях М. В. Пьяновой рассматривается механизм налоговой поддержки малого бизнеса с учетом успешной адаптации налогоплательщиков юго-западных регионов к российской налоговой системе, а также выделяются отдельные специфические аспекты развития малого предпринимательства в условиях повышенных рисков, характерных для этих регионов [12]. Научные труды Н. З. Зотикова продемонстрировали, что изменения, вводимые с 2025 года, включающие увеличение предельных величин дохода и численности работников

для применения УСН, способствуют сближению с критериями классификации предприятий как субъектов МСП, что открывает возможности для укрупнения и расширения малого бизнеса [3]. В трудах М. И. Сухининой представлен алгоритм формирования финансовой стратегии предприятия с учетом принципов гибкости и адаптивности [16], что в условиях введения изменений в налоговое законодательство приобретает особую актуальность.

Особое внимание анализу развития сектора МСП, в том числе в новых регионах, уделено в работах Е. Н. Лошинской в контексте стимулирования экономического роста в условиях цифровизации [6; 7]. Механизмы государственной поддержки данной категории предпринимательства раскрыты в трудах С. В. Момотюк и Н. В. Богдановой [9]. Налоговое администрирование сектора МСП, а также оценка налогового потенциала данной категории хозяйствующих субъектов изложены в трудах Н. В. Погоржельской, А. Э. Шевчик, А. С. Сокола [10]. Б. В. Сольский проработал и проанализировал новые правила для предприятий, использующих УСН в 2025 г., касающиеся ограничений применения данного налогового режима и применения НДС [14; 15]. Вопросы миграции бизнеса внутри России и налогово-правовые последствия на примере УСН рассматривала С. М. Миронова [8].

Для сравнительного анализа послужили данные исследования J. Zhao и W. Wang, в котором изложены особенности комплексного внедрения китайской реформы налога на бизнес и налога на добавленную стоимость [19]. Вопросы налогообложения малых предприятий в сфере торговли изложены в трудах Е. А. Artemenko и I. O. Kotko [20].

Результаты

Основная доходная часть государственного бюджета как правило формируется за счет налоговых поступлений от крупных промышленных предприятий, а также от нефте- и газодобывающих компаний, являющихся ключевыми секторами экономики. Данные источники обеспечивают значительную часть поступлений, способствуя устойчивому финансированию государственной деятельности. Однако в условиях социально ориентированной политики, проводимой Президентом страны, особое внимание должно уделяться поддержке малого и среднего предпринимательства (МСП) [15]. Данная категория предприятий играет важную роль в создании рабочих мест, стимулировании инноваций и диверсификации экономики, что в свою очередь помогает смягчить зависимость от сырьевых отраслей [2]. Динамика развития МСП в Российской Федерации представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика развития малого сектора предпринимательства в Российской Федерации  
Table 1 – Dynamics of development of the small business sector in the Russian Federation

Показатель	годы				Динамика 2024 к 2021	Динамика 2024 к 2023
	2021	2022	2023	2024		
Число МСП	5866703	5991349	6347771	6588535	11%	4%
Доля	100%	100%	100%	100%		
Микропредприятия	5636297	5761069	6114610	6340971	11%	4%
Доля от числа МСП	96%	96%	96%	96%		
Малые предприятия	212429	212271	214426	226605	6%	5%
Доля от числа МСП	4%	4%	3%	3%		
Средние предприятия	17977	18009	18735	20959	14%	11%
Доля от числа МСП	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%		
Число юридических лиц	2314058	2305387	2285855	2260035	-2%	-1%
Доля от числа МСП	39,4%	38,5%	36,0%	34,3%		
Число ИП	3552645	3685962	4061916	4328500	18%	6%
Доля от числа МСП	61%	62%	64%	66%		

Источник: Министерство экономического развития РФ : [сайт]. – URL: <https://www.economy.gov.ru/>.

Из таблицы видно, что общее количество малых и средних предприятий (МСП) стабильно увеличивалось, и в 2024 году прирост составил

11%. Такой рост указывает на позитивную динамику в развитии малого и среднего бизнеса. Количество микропредприятий растет пропорционально

общему числу МСП. Это свидетельствует о том, что микропредприятия составляют основную часть сегмента. Темп роста малых предприятий ниже, чем у микропредприятий, что может говорить о возможных барьерах для расширения и развития бизнеса [1]. Наибольший рост показывает сегмент средних предприятий – прирост составляет 14%, что может быть связано с расширением успешных малых предприятий или улучшением экономических условий для средних компаний. Сравнение показателей 2024 года с показателями 2023 года также демонстрирует влияние роста числа средних предприятий на динамику общего количества МСП, однако искажение данного представления кроется в общей структуре, откуда видно, что доля средних предприятий в общем

числе МСП составляет меньше одного процента, в то время как микропредприятия составляют 96 %, и этот показатель не меняется на протяжении анализируемых четырех лет.

Наблюдается снижение числа юридических лиц на 2%. Это, возможно, отражает процесс оптимизации бизнеса или переход части компаний в формат индивидуального предпринимательства. Наряду с этим число индивидуальных предпринимателей (ИП) демонстрирует значительный рост – 18%, возможные причины такого роста – следствие присоединения новых регионов и введение на их территории льготных режимов налогообложения, свободной экономической зоны и упрощенной процедуры регистрации, что демонстрируют данные таблицы 2.

Таблица 2 – Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в разрезе субъектов Российской Федерации

Table 2 – Number of legal entities and individual entrepreneurs by constituent entities of the Russian Federation

Наименование региона		Годы						Динамика 2024 к 2023
		2022	Доля	2023	Доля	2024	Доля	
Российская федерация		5924293	100%	6347771	100%	6588535	100%	3,8%
Федеральный округ	Центральный	1878947	32%	2027119	32%	2084724	32%	2,8%
	Северо-Западный	665459	11%	705312	11%	725335	11%	2,8%
	Южный	680767	11%	720158	11%	752436	11%	4,5%
	Северо-Кавказский	206136	3%	231207	4%	253025	4%	9,4%
	Приволжский	1024829	17%	1089854	17%	1133188	17%	4,0%
	Уральский	493398	8%	524278	8%	541345	8%	3,3%
	Сибирский	599537	10%	634855	10%	651803	10%	2,7%
	Дальневосточный	298558	5%	316981	5%	330634	5%	4,3%
Юго-Западные субъекты Российской Федерации		76662	1%	98007	2%	116045	2%	18,4%
Запорожская область		7042	9%	11666	12%	15590	13%	33,6%
Донецкая Народная Республика		36470	48%	46378	47%	53734	46%	15,9%
Луганская Народная Республика		29228	38%	34107	35%	38615	33%	13,2%
Херсонская область		3922	5%	5856	6%	8106	7%	38,4%

Источник: Министерство экономического развития РФ : [сайт]. – URL: <https://www.economy.gov.ru/>.

В общей массе изменения количества юридических лиц и индивидуальных предпринимателей доля Юго-Западных субъектов Российской Федерации составляет 7% (рисунок 1), в то время как общая масса новых регионов в структуре регионов составляет всего 2%. Лидерами роста

МСП являются Херсонская (38,4%) и Запорожская (33,6%) области, также стабильный рост демонстрируют Республика Калмыкия (38,5%) и Чеченская Республика (24,4%) в Южном и Северо-Кавказском федеральных округах соответственно [4].

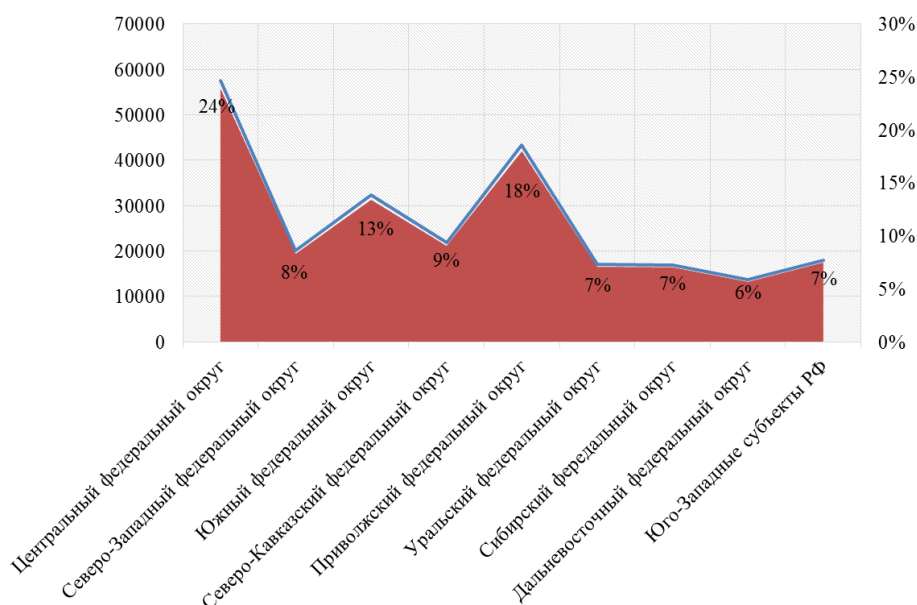


Рисунок 1 – Динамика изменения количества субъектов малого сектора предпринимательства за 2024 г. в абсолютных и относительных величинах

Figure 1 – Dynamics of change in the number of small business entities for 2024 in absolute and relative values

Источник: Министерство экономического развития РФ : [сайт]. – URL: <https://www.economy.gov.ru/>.

Следовательно, определенная степень влияния развития МСП в новых регионах есть, но она не настолько значительна, как изменения в ЦФО, ЮФО и ПФО. Данные показатели достигнуты посредством поддержки МСП, которая осуществляется через предоставление налоговых льгот, упрощение административных процедур, доступ к государственным субсидиям, образовательным программам и расширение возможностей для привлечения инвестиций [13]. Такой подход не только укрепляет экономику страны, но и способствует снижению социальной напряженности, обеспечивая устойчивое развитие как на региональном, так и на национальном уровне.

Наряду с этим с 1 января 2025 года вступили в силу существенные изменения в Налоговом кодексе Российской Федерации. За последние 25 лет это первые изменения, которые носят системный характер и приравниваются к налоговой реформе. Изменения в налоговом законодательстве коснулись и налогообложения МСП, а именно: вступают в силу обновленные правила налогообложения для экономических субъектов, применяющих упрощенную систему налогообложения (УСН).

Произошла следующая корректировка условий при осуществлении перехода на УСН с общей системы налогообложения (ОСНО)<sup>1</sup>:

- максимальный размер доходов существенно увеличен – за девять месяцев 2024 года он должен составлять не более 337,5 млн руб.;

- остаточная стоимость основных средств не должна превышать показатель 200 млн руб. (ранее этот показатель равнялся 150 млн руб.);

- увеличился также показатель средней численности работников и составляет максимум 130 человек (ранее было 100 человек);

- необходимым условием является отсутствие филиалов;

- доля участия в уставном капитале других юридических лиц не должна превышать 25%.

Если хозяйствующий субъект находился на УСН в 2024 году, данную систему можно применять и в дальнейшем при соблюдении ряда условий:

- доход за 2024 год не должен быть более 450 млн руб., что существенно выше установленного ранее лимита в 200 млн руб.;

- остаточная стоимость основных средств не должна превышать 200 млн руб. (ранее данный порог составлял 150 млн руб.).

Кроме того, с 2025 года отменяются повышенные ставки налога, которые ранее устанавливались при условии превышения годового дохода в 150 млн руб., вплоть до 200 млн руб. В таком случае применялись повышенные ставки – 8% для объекта налогообложения «доходы» и 20% – для объекта налогообложения «доходы минус расходы». При достижении порога в 200 млн руб. хозяйствующий субъект терял право на применение специального налогового режима и переводился на общую систему налогообложения.

С 2025 года будут действовать исключительно базовые ставки для упрощенной системы налогообложения: 6% для объекта налогообложения «доходы» и 15% для объекта налогообложения «доходы минус расходы». При этом за регионами сохраняется право на снижение указанных ставок

<sup>1</sup> НК РФ, часть 2 от 05.08.2000 № 117-ФЗ (в ред. от 08.08.2024) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913de8ff6886b8c4c/?ysclid=mfwc0rb0wr605555576> (дата обращения: 04.04.2025)

в соответствии с действующими региональными законодательными актами. Из этого следует, что нововведения направлены на упрощение налогообложения и создание более комфортных условий для создания и ведения бизнеса [13].

Одним из наиболее значительных нововведений в налоговом законодательстве Российской Федерации стало признание субъектов, применяющих упрощенную систему налогообложения (УСН), плательщиками налога на добавленную стоимость (НДС), что закреплено в Федеральном законе № 176 от 12 июля 2024 года<sup>2</sup>. Это изменение подразумевает, что организации и индивидуальные предприниматели, использующие УСН, теперь могут быть обременены обязательствами по уплате НДС, что существенно изменяет их налоговую нагрузку и финансовую отчетность.

Наряду с этим предусмотрены условия освобождения от уплаты НДС – если объем доходов хозяйствующего субъекта менее 60 млн руб. за предыдущий календарный год. Данное освобождение также учитывается для вновь созданных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, что создает дополнительные стимулы для старта бизнеса и его развития. Если соблюдены все условия, не нужно собирать какие-либо данные и подтверждать документально в налоговом органе свой доход налогоплательщика, освобождение в данном случае действует автоматически. Но в случае превышения лимита, если своевременно не учитывать НДС, это чревато начислением недоимки, пени и штрафа.

Если лимит в 60 млн руб. всё же превышен, у хозяйствующего субъекта есть возможность выбрать один из вариантов расчета и уплаты НДС.

1. Общий порядок, когда ставка установлена на уровне 20% и 10% в зависимости от группы товаров. В данном случае у налогоплательщика есть право применения вычетов по НДС, соответственно, налоговое обязательство можно уменьшить. Этот вариант выгоден тем предприятиям, которые регулярно осуществляют закупки товаров и услуг у плательщиков НДС.

2. Льготный порядок, когда ставка устанавливается на уровне 5%, если доход не более 250 млн руб. и 7%, если доход не превышает 450 млн руб. В данном случае у налогоплательщика не будет возможности применять налоговые вычеты по НДС, это значит, что входящий НДС можно

учитывать лишь в качестве расходов при объекте налогообложения «доходы минус расходы».

Следовательно, данное изменение в налоговом законодательстве не просто способствует увеличению поступлений в бюджет, а формирует более гибкие и адаптивные условия для хозяйствующих субъектов, что позволит им максимально лояльно перейти на новые правила. Выбор порядка уплаты НДС вызывает необходимость тщательного налогового планирования и грамотного подхода к составлению учетной политики на предприятии с целью оптимизации налоговых обязательств [18].

Кроме того вступили в силу изменения, внесенные Федеральным законом от 29 октября 2024 года № 362-ФЗ<sup>3</sup>, касающиеся применения упрощенной системы налогообложения (УСН) при смене места нахождения организаций или места жительства индивидуальных предпринимателей (ИП). Эти изменения вносят существенные поправки в пункт 2 статьи 346.21 Налогового кодекса Российской Федерации, что ведет к весомым последствиям для налогоплательщиков, реализующих свою деятельность в определенных субъектах Российской Федерации.

Согласно изменениям, в случае если хозяйствующий субъект меняет свое местонахождение на субъект РФ, в котором ставка УСН ниже той, которая применялась ранее, то в течение трех лет налоговые обязательства будут исчисляться по ставке, установленной на прежнем месте нахождения. Это означает, что у налогоплательщиков не будет возможности снижения налогового бремени и смена юрисдикции для предприятия может быть только вынужденной мерой, а не одним из методов налоговой оптимизации. Данные изменения не имеют обратной силы – при переезде организации из региона с более низкой налоговой ставкой отсрочки для применения более высокой ставки не будет<sup>4</sup>.

Существуют определенные временные рамки применения нового порядка. Следует обратить внимание на то, что новый порядок уплаты УСН распространяется исключительно на правоотношения, возникшие после 31 декабря 2024 года. Это создает четкую границу для применения старых и новых норм. Таким образом, если организация или ИП изменяет свое местонахождение в 2024 году, они должны продолжать действовать в соответствии с прежними правилами, которые

<sup>2</sup> ФЗ от 12.07.2024 № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409260800/?ysclid=mfwcf0zpfx32005735> (дата обращения: 04.04.2025).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 29.10.2024 № 362-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202410290019?ysclid=mainnp5kal236716720> (дата обращения: 25.02.2025).

<sup>4</sup> Налог по УСН при переезде в регион с иной ставкой: важна дата переезда – URL: [https://nalog-nalog.ru/usn/raschet\\_usn/kak\\_poschitat\\_uprowennyj\\_nalog\\_pri\\_pereezde\\_v\\_region\\_s\\_inoj\\_stavkoj/?ysclid=mal1wr62ks875295923](https://nalog-nalog.ru/usn/raschet_usn/kak_poschitat_uprowennyj_nalog_pri_pereezde_v_region_s_inoj_stavkoj/?ysclid=mal1wr62ks875295923) (дата обращения: 25.02.2025).

не предусматривали автоматического применения ставки по новому месту нахождения.

Введение изменений в порядок применения налоговых ставок по упрощенной системе налогообложения (УСН) с 1 января 2025 года имеет весомое значение для регулирования налоговой миграции бизнеса и борьбы с уклонением от уплаты налогов. Данные цели могут быть достигнуты с помощью соблюдения следующих принципов:

1) сохранение налоговой ставки на прежнем уровне в течение трех лет. Данное обязательство устраняет соблазн перед налогоплательщиком, который планировал оптимизировать налоговые платежи путем смены налоговой юрисдикции. Указанная проблема сформировалась достаточно давно, и дело не только в том, что предприятия уплачивают налог по более низкой ставке, но и в том, что зачастую регион регистрации не совпадает с местом реализации основного вида деятельности, а это означает, что предприятие пользуется благами региона, в бюджет которого не уплачивает налоги;

2) устойчивое развитие бизнеса в регионах. Данное налоговое изменение стимулирует предприятия оставаться на том месте, где уже налажена клиентская база, логистика с поставщиками, есть оборудованное помещение, персонал. Переезд – это всегда затраты, которые можно направить на развитие бизнеса, обновление техники, рекламу или обучение сотрудников;

3) недопустимость манипуляций. Сохранение налоговых ставок на прежнем уровне устраняет вероятность различного рода маневрирования с налоговым статусом и сменой юрисдикции в целях уклонения от уплаты налоговых обязательств. На данный момент переезд в регион

с более низкими налоговыми ставками выглядит не так привлекательно, как раньше.

Направления, которые будут сформированы в качестве противодействия уклонению от уплаты налогов:

1) устойчивость к неправомерным действиям со стороны налогоплательщика;

2) упрощение налогового контроля благодаря сохранению в течение последующих трех лет налоговой ставки на прежнем уровне, что позволит повысить эффективность работы налоговых органов в части выявления случаев уклонения от уплаты налогов;

3) формирование более предсказуемого налогового ландшафта для реализации предпринимательской деятельности, что позволит составлять более четкий финансовый план и управлять налоговыми рисками, связанными с переездом;

4) устойчивое развитие региона, с возможностью прогнозировать рост доходов и развитие отдельных отраслей промышленности.

Таким образом, применение данного нововведения будет способствовать значительному снижению уровня налоговой миграции, а значит и более устойчивому экономическому развитию регионов. Кроме того, следствием изменений может быть повышение уровня финансовой дисциплины хозяйствующих субъектов и эффективности контрольных мероприятий налоговых органов.

Налогоплательщикам следует внимательно отслеживать изменения в законодательстве и адаптировать свои бизнес-модели в соответствии с новыми правилами, что позволит им эффективно управлять своими налоговыми обязательствами и минимизировать финансовые риски.

Все изменения в Налоговом кодексе, касающиеся УСН, систематизированы в таблице 3.

Таблица 3 – Основные изменения в налоговом законодательстве и их влияние на малые и средние предприятия  
Table 3 – Major changes in tax legislation and their impact on small and medium-sized enterprises

Изменения в налоговом кодексе для УСН	
Условия перехода на УСН с ОСНО	доходы за 9 месяцев 2024 года не более 337,5 млн руб.
	остаточная стоимость ОС не более 200 млн руб.
	среднесписочная численность работников не более 130 чел.
	нет филиалов
	доля участия в УК других юридических лиц менее 25%
Общие условия применения УСН	доход за 2024 год не более 450 млн руб.
	остаточная стоимость ОС не более 200 млн руб.
Изменения в ставках налога	
Отмена повышенных ставок налога	базовые ставки 6% (доходы) и 15% (доходы минус расходы)
	льготные налоговые ставки в различных регионах

Необходимость уплачивать НДС		
Не возникают обязательства по НДС	готововой доход не более 60 млн руб.	
	беззаявительный характер	
Возникает обязательство по НДС при превышении лимита 60 млн рублей	выбор порядка применения НДС:	общий порядок с вычетами (20% или 10%)
		пониженные ставки (5% и 7%) без возможности применять вычеты
Изменения при смене налоговой юрисдикции		
Ставка при смене места регистрации	применение прежней налоговой ставки в течение 3 лет при смене места нахождения на регион с более низкой ставкой	
	временные рамки: новый порядок применяется только к отношениям после 31 декабря 2024 года	
Преимущества нововведений		
Сокращение налоговой миграции	сохранение прежней ставки создает стимулы для бизнеса оставаться в своих регионах	
Стимулирование экономической активности	более равномерное распределение бизнеса по регионам	
Недопустимость манипуляций	уменьшение возможностей для уклонения от уплаты налогов	
Противодействие уклонению от уплаты налогов	сохранение прежней ставки упрощает контроль налоговых органов	
	предсказуемость для бизнеса в налоговых обязательствах	

Источник: составлено автором

Актуальным является вопрос оценки последствий от введения изменений в налоговое законодательство, с этой задачей позволит справиться математическая модель путем:

- количественной оценки динамики налоговой миграции бизнеса во временном промежутке действия фиксированных налоговых ставок (это даст возможность определить эффективность налоговой политики относительно сокращения количества переездов предприятий в регионы с более низкими налоговыми ставками, а прогноз в долгосрочной перспективе поможет внести корректировки и определить направления оптимизации стратегии удержания бизнес-структур в отраслях, имеющих весомое значение для определенных регионов и экономики в целом);

- увязывания поведения предпринимателей со значениями региональных экономических показателей (это поможет налоговым органам выявлять регионы, нуждающиеся в государственной поддержке или инвестициях для гарантии сбалансированного экономического развития и распределения ресурсов, что в итоге приведет к повышению производительности и минимизации финансовых рисков для бизнеса);

- возможности проведения мониторинга относительно соблюдения налогового

законодательства (применяя модель, налоговые органы смогут оценить степень соблюдения новых налоговых правил);

- моделирования возможных сценариев развития налоговой политики государства, корректируя период действия фиксированных налоговых ставок или начальную налоговую ставку (появится возможность тестирования различных вариантов законодательных решений еще до момента их реализации, управляя рисками и снижая уровень неопределенности);

- оптимизации развития регионов (формирование понимания, какие именно разрабатывать целевые мероприятия, направленные на стабилизацию экономики проблемных регионов в конкретных направлениях);

- формирования предсказуемой налоговой политики (возможность долгосрочного планирования и для государства, и для бизнеса) [11].

Обеспечить баланс между устойчивым финансовым развитием хозяйствующих субъектов и потребностями региональной экономики возможно с помощью разработки налоговой политики, учитывающей соблюдение нормативных требований. Предлагаемая модель позволит сформировать четкую картину влияния изменений законодательства на налоговую миграцию бизнеса.

Математическая модель для анализа эффектов введения изменений в порядок применения налоговых ставок по упрощенной системе налогообложения (УСН) может основываться на следующих параметрах.

Определение переменных:

$N$  – количество предприятий, сохраняющих свое местонахождение;

$M$  – количество предприятий, мигрирующих в другие регионы;

$S$  – ставка налогообложения;

$T$  – срок сохранения прежней ставки (в годах);

$R$  – изменение регионального дохода;

$E$  – экономическая активность предприятий;

$C$  – уровень налогового контроля и выявления нарушений.

Основные уравнения данной модели представлены в следующем виде.

1. Расчет изменения налоговой миграции осуществляется следующим образом.

$$M(T) = M_0 \times e^{-kT}, \text{ где:}$$

$M_0$  – начальный уровень миграции;

$k$  – коэффициент снижения миграции;

$e$  – математическая константа, известная как основание натурального логарифма (её значение приближенно равно 2,718);

$T$  – срок сохранения прежней ставки.

Этот экспоненциальный характер зависимости показывает снижение миграции во времени.

2. Показатель экономической активности в регионах можно отразить в следующем виде.

$$E(R) = \alpha \times N + \beta \times (M_0 - M(T)), \text{ где:}$$

$\alpha$  и  $\beta$  – коэффициенты влияния местных и мигрировавших предприятий на экономическую активность;

$R$  – региональные доходы, зависящие от  $N$  и  $M$ .

Учитывая количество предприятий, сохраняющих свое местонахождение и предприятий, мигрирующих в другие регионы, определяется уровень экономической активности бизнес-структур посредством определения изменения регионального дохода.

3. Эффективность налогового контроля определяется через функцию:

$$C = f(N, M(T), S), \text{ где:}$$

$f$  – функция, отражающая зависимость уровня контроля от числа предприятий и текущей ставки налогообложения.

Данная модель позволит определить эффективность вводимых реформ. Если расчетные показатели положительные, значит:

- введенная политика приводит к росту количества предприятий, сохраняющих свое местонахождение, что снижает налоговую миграцию и дает стимул для сохранения местонахождения;

- региональные доходы увеличиваются благодаря снижению миграции и увеличению экономической активности;

- налоговый контроль усиливается благодаря прозрачности введенных изменений и упрощению отслеживания предприятий.

Кроме того, модель позволяет прогнозировать, как изменения в параметрах (например, увеличение срока  $T$  или изменение ставки  $S$ ) повлияют на распределение бизнеса, налоговую миграцию и региональные доходы.

Для проведения подобных расчетов потребуется использование реальных данных о налоговой миграции, количестве предприятий, уровнях налоговых ставок, региональных доходах и экономической активности.

Предположим, что в регионе А зафиксирован высокий уровень налоговой миграции: малый и средний бизнес активно перемещается в соседние регионы с более низкими налоговыми ставками. Для борьбы с этим явлением с 2025 года вводится правило, согласно которому предприятия обязаны сохранять прежнюю налоговую ставку в течение трех лет после смены местонахождения. В таком случае применение модели будет выглядеть следующим образом.

1. Оценка динамики миграции.

До нововведения уровень миграции составлял  $M_0=5,000$  предприятий в год. Модель предполагает экспоненциальное снижение миграции со временем:

$$M(T) = 5\,000 \times e^{-0.3T}$$

Через три года ( $T=3$ ) уровень миграции составит:

$$M(3) = 5\,000 \times e^{-0.9} \approx 2\,033 \text{ предприятий в год.}$$

Это показывает снижение миграции на 41% по сравнению с изначальным уровнем.

2. Влияние на экономическую активность.

Позитивное влияние на экономическую активность рассчитывается через увеличение числа оставшихся предприятий ( $N$ ) и снижение миграции ( $M$ ). Например:

$$E(R) = 1.2N + 0.8(M_0 - M(T))$$

Если  $N=50,000$  предприятий остаются в регионе, через три года  $E(R)$  увеличится благодаря снижению  $M(T)$ , стимулируя локальную экономику.

3. Контроль и предсказуемость.

Сохранение прежней налоговой ставки на три года упрощает контроль. Модель показывает рост эффективности контроля:

$$C = f(N, S) = 0.9N + 0.2S$$

Эффективность контроля достигается путем снижения затрат на налоговое администрирование, поскольку прогнозируется рост количества оставшихся предприятий, и в таком случае не будет необходимости вносить изменения в контрольные мероприятия. Следовательно, модель позволяет принимать аргументированные решения, тем самым снижая риски и стимулируя развитие экономики региона в целом. В итоге

сокращение количества налоговой миграции приведет к укреплению налоговой базы, упрощению контрольных мероприятий со стороны налоговых органов и, как следствие, снижению количества нарушений.

Эти расчеты можно использовать для создания локальных рекомендаций по управлению налоговой системой, например, для поддержки малого бизнеса с предоставлением дополнительных льгот; региональных программ, стимулирующих индивидуальных предпринимателей; усиления контроля за налоговой миграцией.

Таким образом, с помощью данной модели можно:

- прогнозировать снижение налоговой миграции;
- оценить, насколько экономическая активность региона вырастет при таких условиях;
- убедиться, что налоговая политика повышает эффективность контроля и создает стабильные условия для бизнеса.

Сложность применения состоит в том, что количество мигрировавших предприятий по причине выбора более лояльного налогового ландшафта, практически невозможно точно определить, а значит, расчет будет носить ориентировочный характер.

### Обсуждение

Изменения в налоговом законодательстве, вступившие в силу с 2025 года, направлены

на упрощение системы налогообложения, стимулирование экономической активности и борьбу с уклонением от налоговых обязательств. Нововведения предоставляют гибкость для хозяйствующих субъектов, применяющих УСН, через базовые ставки и выбор порядка применения НДС, а также минимизируют налоговую миграцию через сохранение прежней ставки при смене региона. Эти меры способствуют равномерному и устойчивому развитию бизнеса, повышению финансовой дисциплины и предсказуемости налоговых обязательств. Они создают условия для стабильного экономического роста.

Применение математической модели для анализа изменений в налоговой политике позволяет структурировать подход к снижению налоговой миграции, повышению экономической активности и усилению налогового контроля. Экспоненциальное снижение миграции, учет экономической активности и упрощение контрольных мероприятий дают возможность оценивать эффективность налоговой политики, прогнозировать последствия и разрабатывать обоснованные рекомендации. Применение модели способствует стабилизации деятельности хозяйствующих субъектов, оптимизации регионального роста и формированию справедливого налогового ландшафта для развития бизнеса в регионе. Однако использование ориентировочных данных требует уточнения для повышения точности прогнозов и эффективности решений.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Бойко С. В. Взаимодействие предпринимательского сектора с финансово-кредитными организациями в новых экономических условиях // Журнал прикладных исследований. 2024. № 11. С. 85–91. DOI 10.47576/2949-1878.2024.11.11.012. EDN CZVKJX.
- [2] Дятлова И. И., Вялых Е. А. Инновационные меры государственной финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-2. С. 188–193. DOI 10.17513/vaael.3302. EDN LMQIGM.
- [3] Зотиков Н. З. Налог на добавленную стоимость при упрощенной системе налогообложения: последствия для бизнеса и бюджета // Вестник университета. 2025. № 1. С. 201–211. DOI 10.26425/1816-4277-2025-1-201-211. EDN RWBHPG.
- [4] Иванов Л. А. Сравнительный анализ развития МСП в регионах России // Вестник Академии знаний. 2024. № 6 (65). С. 383–389. EDN NYHUAG.
- [5] Коваль В. Н., Васильева О. Н., Морозова А. Н. Налогообложение малого и среднего предпринимательства: правовой аспект – Москва : Русайнс, 2024. 102 с. ISBN 978-5-466-07126-9. – EDN TUIOGK.
- [6] Лошинская Е. Н. Актуальные проблемы цифровой трансформации малого и среднего бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1, № 2 (143). С. 103–109. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.02.01.012. EDN ZDFOET.
- [7] Лошинская Е. Н. Направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса на разных этапах экономического роста в условиях цифровизации // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. № 2 (47). С. 34–42. DOI 10.22394/2304-3385-2024-2-34-42. EDN LUZTCN.
- [8] Миронова С. М., Сулейманов Ч. К. Миграция бизнеса внутри России: налогово-правовые последствия (на примере УСН) // Финансовое право. 2025. № 1. С. 16–18. DOI 10.18572/1813-1220-2025-1-16-18. EDN KKCDPL.
- [9] Момотюк С. В., Богданова Н. В. Механизмы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Германии // Россия в глобальном мире. 2024. Т. 27. Вып. 2. С. 99–116. DOI 10.48612/rg/RGW.27.2.5. EDN NEOYVW.
- [10] Погоржельская Н. В. Шевчик А. Э., Сокол А. С. Оценка налогового потенциала субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // Экономика, управление и финансы: новые подходы и решения : тезисы докладов и выступлений Всероссийской (с международным участием)

- научно-практической конференции, Донецк, 05–06 февраля 2025 года. Донецк : Донецкий национальный университет, 2025. С. 82–86. EDN NYZHSF.
- [11] Пронина Л. И. Налоговая реформа 2025 года – фактор повышения доходов федерального бюджета и роста экономического потенциала России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1, № 1 (154). С. 179–194. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.01.019. EDN PFBUIF.
  - [12] Пьянова М. В. О налогообложении малого предпринимательства в условиях интеграции новых регионов // Налоги и налогообложение. 2024. № 5. С. 1–20. DOI 10.7256/2454-065X.2024.5.71555. EDN NORCPB.
  - [13] Солодимова Т. Ю., Ибрагимхалилова Т. В., Трещевский Ю. И. Малое предпринимательство в регионах России: теория, практика развития и государственного управления. Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2023. 233 с. ISBN 978-5-9273-3887-0. EDN BYXVMS.
  - [14] Сольский Б. В. УСН: новые правила в 2025 году // Бизнес-образование в экономике знаний. 2024. № 3 (29). С. 41–43. EDN MAFRIY.
  - [15] Сольский М. Б., Шуплецов А. Ф. Проблемы выбора параметров налогообложения в организационных формах малого бизнеса в 2025 году // Развитие малого предпринимательства в Байкальском регионе : материалы 7-й международной научно-практической конференции, Иркутск, 21 ноября 2024 года. Иркутск : Байкальский государственный университет, 2025. С. 327–331. EDN SWUVNS.
  - [16] Сухина М. И. Основы формирования адаптивной финансовой стратегии предприятия // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2024 года, Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 301–306. EDN UFVDCS.
  - [17] Трещевский Ю. И., Ибрагимхалилова Т. В., Макетче Ф. К. Инструменты совершенствования региональной политики развития предпринимательской среды (на примере Воронежской области) // Управление изменениями в социально-экономических системах : сборник статей двадцать второй международной научно-практической конференции, Воронеж, 01 июля 2023 года / научные редакторы Ю. И. Трещевский, Л. М. Никитина. – Воронеж : Истоки, 2023. С. 248–256. EDN DDAGVY.
  - [18] Федорова О. С., Богущий Н. П. Возмещение НДС у налогоплательщиков на УСН в 2025 году // Налоги и финансовое право. 2025. № 1. С. 104–110. EDN KQGMNL.
  - [19] Zhao J. Wang W. Impact of Tax Reductions on Public–Private Partnership Projects: Evidence from Comprehensive Implementation of China’s Business Tax to Value-Added Tax Reform // Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 1. P. 95. DOI 10.3390/su17010095. EDN XGERYW.
  - [20] Artemenko E. A., Kotko I. O. On the issue of taxation of small enterprises in the field of trade // Epomen. Global. 2025. No. 58. P. 48–53. EDN AKBFSА.

## REFERENCES

- [1] Boyko, S. V. (2024) Interaction of the business sector with financial and credit organizations in the new economic conditions. *Journal of Applied Research*, (11), pp. 85–91. <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.11.11.012>. <https://elibrary.ru/czvjkjx>.
- [2] Dyatlova, I. I., Vyalykh, E. A. (2024) Innovative measures of state financial support for small and medium-sized businesses in Russia. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava*, (3-2), pp. 188–193. <https://doi.org/10.17513/vaael.3302>. <https://elibrary.ru/lmqigm>.
- [3] Zotikov, N. Z. (2025) Value added tax under the simplified taxation system: consequences for business and budget. *Vestnik universiteta*, (1), pp. 201–211. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-1-201-211>. <https://elibrary.ru/rwbhpc>.
- [4] Ivanov, L. A. (2024) Comparative analysis of sme development in the regions of Russia. *The bulletin of the Academy of Knowledge*, (6), pp. 383–389. <https://elibrary.ru/nyhuag>.
- [5] Koval, V. N., Vasilieva, O. N., Morozova, A. N. (2024) Taxation of small and medium-sized enterprises: legal aspect. Moscow, Limited Liability Company “Rusains”, 102 p. ISBN 978-5-466-07126-9. <https://elibrary.ru/tuiogk>.
- [6] Loshinskaya, E. N. (2024) Current problems of digital transformation of small and medium sized businesses. *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*, 1 (2), pp. 103–109. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.02.01.012>. <https://elibrary.ru/zdfoet>.
- [7] Loshinskaya, E. N. (2024) Directions of state support for small and medium-sized businesses at different stages of economic growth in the context of digitalization. *Municipality: Economics and Management*, (2), pp. 34–42. <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2024-2-34-42>. <https://elibrary.ru/luztcn>.
- [8] Mironova, S. M., Suleimanov, Ch. K. (2025) Business migration within Russia: tax law consequences (on the example of the simplified taxation system). *Finansovoe pravo*, (1), pp. 16–18. <https://doi.org/10.18572/1813-1220-2025-1-16-18>. <https://elibrary.ru/kkcdpl>.
- [9] Momotyuk, S. V., Bogdanova, N. V. (2024) Mechanisms of State Support for Small and Medium-Sized Enterprises in Germany. *Russia in the Global World*, 27 (2), pp. 99–116. <https://doi.org/10.48612/rg/RGW.27.2.5>. <https://elibrary.ru/heoyvw>.
- [10] Pogorzelskaya, N. V. Shevchik, A. E., Sokol, A. S. (2025) Assessment of tax potential of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation. *Economics, management and finance: new approaches and solutions : Abstracts of reports and speeches of the All-Russian (with international participation) scientific-practical conference, Donetsk, February 05–06, 2025*. Donetsk,

- Donetsk National University, pp. 82–86. <https://elibrary.ru/hyzhsf>.
- [11] Pronina, L. I. (2025) The Tax Reform of 2025 is a Factor in Increasing Federal Budget Revenues and Increasing Russia's Economic Potential. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 1 (1), pp. 179–194. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.01.019>. <https://elibrary.ru/pfbijf>.
- [12] Pyanova, M. V. (2024) On taxation of small business in the context of integration of new regions. *Taxes and taxation*, (5), pp. 1–20. <https://doi.org/10.7256/2454-065X.2024.5.71555>. <https://elibrary.ru/nopcpb>.
- [13] Solodimova, T. Y., Ibragimkhalilova, T. V., Treschevsky, Y. I. (2023) Small business in the regions of Russia: theory, practice of development and state management. Voronezh, Publishing House of the All-Russian State University, 233 p. ISBN 978-5-9273-3887-0. <https://elibrary.ru/byxvms>.
- [14] Solsky, B. V. (2024) Simplified taxation system: new rules in 2025. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy*, 3 (29), pp. 41–43. <https://elibrary.ru/mafriy>.
- [15] Solsky, M. B., Shupletsov, A. F. (2025) Problems of choosing taxation parameters in organizational forms of small business in 2025. *Development of small business in the Baikal region: Proceedings of the 7th international scientific-practical conference, Irkutsk, November 21, 2024*. Irkutsk, Baikal State University, pp. 327–331. <https://elibrary.ru/swuvns>.
- [16] Sukhinina, M. I. (2024) Fundamentals of formation of adaptive financial strategy of the enterprise. *Ways to improve the effectiveness of management activity of public authorities in the context of socio-economic development of territories : Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Donetsk, June 06–07, 2024*. Donetsk, Donetsk Academy of Management and Public Service, pp. 301–306. <https://elibrary.ru/ufvcdd>.
- [17] Treschevsky, Y. I., Ibragimkhalilova, T. V., Maketche, F. K. (2023) Tools for improving the regional policy for the development of the entrepreneurial environment (on the example of the Voronezh region). *Management of changes in socio-economic systems: Collection of articles of the twenty-second international scientific-practical conference, Voronezh, July 01, 2023* / Scientific editors Y. I. Treschevsky, L. M. Nikitina. Voronezh, Istoki Publishing House, pp. 248–256. <https://elibrary.ru/ddagvy>.
- [18] Fedorova, O. S., Bogutskiy, N. P. (2025) VAT refund from taxpayers on the simplified taxation system in 2025. *Taxes and Financial Law*, (1), pp. 104–110. <https://elibrary.ru/kqgmnl>.
- [19] Zhao, J. Wang, W. (2025) Impact of Tax Reductions on Public–Private Partnership Projects: Evidence from Comprehensive Implementation of China's Business Tax to Value-Added Tax Reform. *Sustainability*, 17 (1), p. 95. <https://doi.org/10.3390/su17010095>. <https://elibrary.ru/xgeryw>.
- [20] Artemenko, E. A., Kotko, I. O. (2025) On the issue of taxation of small enterprises in the field of trade. *Epomen. Global*, (58), pp. 48–53. <https://elibrary.ru/akbfsa>.

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

# ТРАНСАКЦИОННАЯ ЦЕННОСТЬ ЭКОСИСТЕМНЫХ ЦИФРОВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Е. В. Попов<sup>1</sup>, В. Л. Симонова<sup>1</sup>, Е. В. Ли<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (Екатеринбург, Россия)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** Стремительная цифровая трансформация обуславливает пересмотр традиционных подходов к управлению бизнес-экосистемами. В данной работе разрабатывается концепция транзакционной ценности цифровых экосистемных взаимодействий, направленная на систематизацию процессов создания, распределения и накопления ценности в бизнес-экосистемах. Исследование анализирует традиционные подходы к управлению экосистемами, сосредоточенные преимущественно на минимизации транзакционных издержек, и поддерживает идею перехода к ценностно-ориентированной парадигме. Научная новизна проведенного исследования заключается в разработке концепции транзакционной ценности экосистемных цифровых взаимодействий, развивающая экономическую теорию оценки транзакций в экономических экосистемах.

**Материалы и методы.** Метод исследования – системный логический анализ. Данное исследование основано на комплексной методологии, включающей: критический анализ классических теорий транзакционных издержек (Р. Коуз, О. Уильямсон); систематизацию современных подходов к оценке цифровых взаимодействий; сравнительный анализ различных типов бизнес-экосистем; разработку оригинальной трехкомпонентной модели транзакционной ценности. Эмпирическая база включает кейсы ведущих экосистем и данные научных статей, опубликованные в открытом доступе и проиндексированные в мировых базах данных Science Direct, ResearchGate и др. и отечественной базе данных E-Library.

**Результаты и выводы.** В результате исследования установлено: 1) транзакционная ценность экосистемных взаимодействий представляет собой многоуровневый динамический результат, включающий не только прямые финансовые выгоды, но и нематериальные активы – такие как доверие, репутация, данные, синергия и сетевые эффекты, формирующие долгосрочную устойчивость экосистем; 2) классические теории транзакционных издержек требуют существенной модернизации в условиях цифровой экономики, где приоритет смещается от минимизации затрат к стратегической оптимизации структуры ценности и управлению её перераспределением между участниками экосистемы; 3) предложенная концепция преодолевает ограничения традиционных моделей.

**Обсуждение.** Исследование развивает теорию экономических экосистем, вводя концепцию транзакционной ценности, объединяющей материальные выгоды, нематериальные активы и эмерджентные свойства. Этот подход преодолевает ограничения традиционных моделей, фокусируясь на синергии цифровых взаимодействий.

Ограничением исследования является контекстная зависимость – не учтена эволюция ценности на разных этапах жизненного цикла экосистемы и регуляторное влияние. Перспективные направления включают разработку отраслевых метрик, анализ динамики под воздействием внешних факторов и сравнительные исследования разных типов экосистем. Реализация концепции потребует междисциплинарного подхода, объединяющего экономистов, аналитиков и отраслевых экспертов для создания практического инструмента стратегического управления.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бизнес-экосистемы, транзакционная ценность, цифровые взаимодействия, платформы, цифровые экосистемы, теория транзакционных издержек.

© Попов Е. В., Симонова В. Л., Ли Е. В., 2025

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



## БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области № 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Попов Е. В., Симонова В. Л., Ли Е. В. Трансакционная ценность экосистемных цифровых взаимодействий // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 26–44. EDN UTVAEE.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Попов Евгений Васильевич** – доктор экономических наук, доктор физико-математических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66) – *директор центра социально-экономических исследований УИУ РАНХиГС, член-корреспондент Российской академии наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации*; popov-ev@ranepa.ru. SPIN 9980-7417, ORCID 0000-0002-5513-5020, Scopus ID 24822113400, Research ID H-3358-2015.

**Симонова Виктория Львовна** – кандидат экономических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66) – *заместитель центра социально-экономических исследований УИУ РАНХиГС*; simonova-vl@ranepa.ru. SPIN 2760-7620, ORCID 0000-0003-2814-464X, Research ID J-7050-2017.

**Ли Елена Вячеславовна** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления – *аспирант* (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66) – volemi535@gmail.com. ORCID 0009-0001-0604-1802.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 10.06.2025; рецензия получена 09.07.2025; принята к публикации 03.09.2025.

## SCIENTIFIC ARTICLE

# ECOSYSTEM DIGITAL INTERACTIONS TRANSACTIONAL VALUE

E. V. Popov<sup>1</sup>, V. L. Simonova<sup>1</sup>, E. V. Lee<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (Yekaterinburg, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** The rapid digital transformation necessitates a revision of traditional approaches to business ecosystem management. This study develops a concept of transactional value in digital ecosystem interactions, aiming at systematizing value creation, distributing and accumulating processes within business ecosystems. The paper analyzes conventional ecosystem management approaches focused primarily on transaction cost minimization, while advocating for a transition to a value-oriented paradigm. The scientific contribution lies in developing the concept of transactional value for digital ecosystem interactions, which advances the economic theory of transaction valuation in ecosystem contexts.

**Materials and methods.** The research employs systemic logical analysis methodology, incorporating: critical examination of classical transaction cost theories (R. Coase, O. Williamson); systemization of contemporary approaches to digital interaction valuation; comparative analysis of various business ecosystem types; development of an original three-component transactional value model.

The empirical foundation comprises case studies of leading ecosystems and data from peer-reviewed articles indexed in Science Direct, ResearchGate, and E-Library databases.

**Results and conclusions.** The study reveals the following: 1) transactional value in ecosystem interactions constitutes a dynamic, multi-level outcome encompassing not only direct financial benefits but also intangible assets (trust, reputation, data capital, synergy effects, and network externalities) that collectively ensure ecosystem sustainability; 2) classical transaction cost theories require substantial adaptation to digital economy realities, where strategic value structure optimization and equitable value redistribution among participants supersede mere cost minimization as primary objectives; 3) the proposed conceptual framework addresses limitations of traditional models.

**Discussion.** The study develops further economic ecosystem theory through its novel transactional value framework, integrating tangible benefits, intangible assets, and emergent properties. The proposed approach transcends conventional models by systematically capturing digital interaction synergies.

The research acknowledges contextual limitations regarding value evolution across ecosystem lifecycles and regulatory impacts. Promising avenues for further investigation include: developing industry-specific valuation metrics; examining value dynamics under external shocks (technological, geopolitical); conducting typological comparisons of ecosystem architectures.

Implementation requires interdisciplinary collaboration among economists, data analysts, and domain experts to operationalize the framework for strategic decision-making.

## KEYWORDS

Business ecosystems, transactional value, digital interactions, platform ecosystems, digital transformation, transaction cost theory.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The study was carried out at the expense of the grant of the Russian Scientific Foundation and the Government of the Sverdlovsk Region No. 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>

## FOR CITATION

Popov, E. V., Simonova, V. L., Lee, E. V. (2025) Ecosystem digital interactions transactional value. *Municipality: Economics and Management*, (3), 26–44. <https://elibrary.ru/utvae>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Evgeny V. Popov** – Grand PhD in Economics, Grand PhD in Physics and Mathematics; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (620144, Russia, Ekaterinburg, 8 Marta St., 66) – *Director of the center for social and economic research, Corresponding member of the Russian academy of sciences, Honored scientist of the Russian Federation*; [popov-ev@ranepa.ru](mailto:popov-ev@ranepa.ru). SPIN 9980-7417, ORCID 0000-0002-5513-5020, Scopus ID 24822113400, Research ID H-3358-2015.

**Victoria L. Simonova** – PhD in Economics; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (620144, Russia, Ekaterinburg, 8 Marta St., 66) – *Deputy of the center for social and economic research*; [simonova-vl@ranepa.ru](mailto:simonova-vl@ranepa.ru). SPIN 2760-7620, ORCID 0000-0003-2814-464X, Research ID J-7050-2017.

**Elena V. Lee** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (620144, Russia, Ekaterinburg, 8 Marta St., 66) – *Postgraduate student*; [volemi535@gmail.com](mailto:volemi535@gmail.com). ORCID 0009-0001-0604-1802.

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interests conflict lack.

The article was submitted 10.06.2025; reviewed 09.07.2025; accepted for publication 03.09.2025.

## Введение

Согласно данным опроса PwC Pulse Survey, проведенного в июне 2024 года, 76% руководителей компаний уверены, что в течение следующего десятилетия компании их отрасли обанкротятся, если «не изменят свою текущую бизнес-модель»<sup>1</sup>. Совершенствование новых технологий и увеличение стоимости их внедрения, неопределенность макроэкономической среды, высокий рискованный характер деятельности отдельных предпринимательских сообществ, необходимость коммерциализации знаний и усиление сетевых эффектов обуславливают появление нового этапа экономической эволюции – переход «от предпринимательской экосистемы с акцентом на создание новых фирм к бизнес-экосистеме с основным акцентом на внутреннюю коммерциализацию знаний» [1].

В эпоху цифровой экономики знания и данные стали ключевым активом, а бизнес-экосистемы позволяют интегрировать этот актив, обеспечить глобальный доступ к стейкхолдерам, увеличивая ценность для каждого из них.

Однако в мировой и отечественной научной литературе проблема оценки цифровых отношений в бизнес-экосистемах проработана недостаточно. Отсюда целью настоящего исследования является разработка концепции транзакционной ценности цифровых экосистемных взаимодействий.

## Сущность бизнес-экосистем

Несмотря на популяризацию исследуемой области, сам термин «бизнес-экосистема» имеет концептуальную путаницу в интерпретации и у практиков рынков, и у теоретиков. Первые

<sup>1</sup> Finding opportunity in business reinvention : PwC Pulse Survey // PwC United States. – URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/finding-opportunity-in-business-reinvention.html> (дата обращения: 04.05.2025).

понимают «бизнес-экосистему» как отдельную стратегию (МСУ Сколково, MTS)<sup>2</sup> или как бизнес-модель/форму сотрудничества в виде сети компаний-участников (Ernst & Young<sup>3</sup>, PwC<sup>4</sup>, а также Investopedia<sup>5</sup> и другие) с характерными «стратегиями бизнес-экосистем». Стратегический подход рассматривает экосистемы как способ масштабирования влияния, при котором контроль над новыми рынками осуществляется без необходимости вертикальной интеграции. Цель такой стратегии экспансии – создать самоусиливающуюся сеть, где ценность для одного участника растет за счет присутствия других, формируя мощные сетевые эффекты и барьеры для конкурентов. С точки зрения бизнес-модели, экосистема – это механизм монетизации сетевых эффектов, при котором ценность взаимодействия растет пропорционально числу участников экосистемы. Суть модели монетизации сетевых эффектов заключается в монетизации перекрестных возможностей, где синергия между различными сервисами внутри экосистемы и данных генерируется всей сетью.

С точки зрения теоретиков, также существуют разные подходы в исследованиях, берущие начало в эволюционно-биологическом (метафорическом подходе). В 1982 году Ричард Р. Нельсон, Дж. Сидней в своей книге [2] предложили эволюционную теорию экономических изменений, в которой все предсказуемые и регулярные модели поведения назвали «рутинами» (аналог генов). В последующие годы термин «бизнес-экосистема» впервые упомянул Джеймс Мур в 1993 году: пытаясь «расширить системный подход к стратегии», он предложил изучать компанию как часть широкой межотраслевой бизнес-экосистемы<sup>6</sup> и в основе биологической конкуренции разделял компании на «хищников», «жертв» и «симбиозов». Позднее, в 1996 году, ученый дал определение бизнес-экосистемы как экономического сообщества, состоящего из взаимодействующих групп и индивидов (клиенты, «поставщики, ведущие производители, конкуренты и другие заинтересованные лица»), совместно создающих ценность для клиентов, поощряющих инновации и коэволюцию в рамках заданного лидером направления<sup>7</sup>. Это

определение является основополагающим, акцентирует внимание на взаимодействии многогранных участников, развивающихся вместе (что подчеркивает динамичность экосистем), и создании ценности для потребителя. Но имеет такие ограничения, как:

- неадаптивность к современным реалиям цифровой трансформации;
- выделение одной или нескольких лидирующих компаний, которые задают направление развития всей бизнес-экосистеме. Такое уточнение не всегда может соответствовать текущим условиям, так как современные экосистемы могут быть более децентрализованными (например, в блокчейн-экосистемах).

Эти понятийные барьеры ликвидируются в исследованиях последнего десятилетия: в некоторых из работ акцентируется внимание на таких особенностях бизнес-экосистем, как активное взаимодействие и взаимовлияние гибких и адаптивных участников экосистемы, синергетический эффект которых усиливает их конкурентоспособность и инновационный потенциал, генерируя ценность для каждого из них. Однако именно работы Дж. Мура послужили началом в развитии эволюционно-биологической метафоры «бизнес-экосистема», которая заимствует принципы экологии и теории эволюции для объяснения динамики взаимодействий между фирмами, потребителями и институтами. По аналогии с природной экосистемой, компании взаимодействуют как биологические виды, совместно развиваясь и адаптируясь к изменениям. Пик развития этого подхода приходится на 1990–2010 гг. и знаменит работами:

- М. Иансити и Р. Левиена<sup>8</sup>, которые сформировали концепцию «краеугольного камня»<sup>9</sup>, «нишевых игроков» и «доминантов» в бизнес-экосистемах. Эта концепция основана на идее того, что устойчивость и продуктивность экосистемы зависят от баланса между этими ролями;
- К. Ю. Болдуина и К. Дж. Вударда<sup>10</sup> [3], которые, используя теорию проектирования и теорию трансакционных издержек, предложили теорию архитектуры платформ/систем, основанную на принципах

<sup>2</sup> Цифровая трансформация: интерактивное пособие // Московская школа управления Сколково. – URL: [https://sk.skolkovo.ru/storage/file\\_storage/f2d7887f-b8dc-4ef0-8c35-62f7de8632c0/digital\\_transformation\\_ru\\_interactive.pdf](https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/f2d7887f-b8dc-4ef0-8c35-62f7de8632c0/digital_transformation_ru_interactive.pdf) (дата обращения: 04.05.2025).

<sup>3</sup> The CEO imperative: How mastering ecosystems transforms performance : research report // EY Global. 2023. – URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/alliances/the-ceo-imperative-how-mastering-ecosystems-transforms-performance](https://www.ey.com/en_gl/alliances/the-ceo-imperative-how-mastering-ecosystems-transforms-performance) (дата обращения: 04.05.2025).

<sup>4</sup> Finding opportunity in business reinvention: PwC Pulse Survey // PwC United States. – URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/finding-opportunity-in-business-reinvention.html> (дата обращения: 04.05.2025).

<sup>5</sup> Hayes A. Business Ecosystem // Investopedia. 2023. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ecosystem.asp> (дата обращения: 04.05.2025).

<sup>6</sup> Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993. May. – URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 04.05.2025).

<sup>7</sup> Moore J. F., Review of «The Death of Competition» // TCI Management Consultants. – URL: [http://www.consulttci.com/Book\\_reviews/death.html](http://www.consulttci.com/Book_reviews/death.html) (дата обращения: 04.05.2025).

<sup>8</sup> Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability // Marco Iansiti, Roy Levien. Boston : Harvard Business School Press. 2004. 255 p. – URL: [https://books.google.ru/book?id=T\\_2QFhJzGPAC&hl=ru&redir\\_esc=y](https://books.google.ru/book?id=T_2QFhJzGPAC&hl=ru&redir_esc=y) (дата обращения: 05.05.2025).

<sup>9</sup> Кистоун (англ. keystone) – это ключевой игрок в бизнес-экосистеме, который обеспечивает её устойчивость и рост, создавая условия для существования других участников. Термин заимствован из экологии, где «кистоун-вид» (например, бобры или морские выдры) поддерживает баланс всей экосистемы.

<sup>10</sup> Woodard C. J., Platform Competition in Digital Systems: Architectural Control and Value Migration // Singapore Management University. 2008. – URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1265155](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1265155) (дата обращения: 05.05.2025).

биологической модульности<sup>11</sup> и эволюционной динамики. Ученые заимствовали концепцию модульности из биологии (где живые организмы состоят из взаимозаменяемых модулей – например, клеток или органов) и применили её к бизнес-платформам.

Именно исследования К. Ю. Болдуина и К. Дж. Вударда стали мостом между эволюционно-биологическими аналогиями Дж. Мура и современными исследованиями цифровых экосистем, так как позволили объяснить, как экосистемы структурируются на практике. Ученые показали, что цифровые экосистемы строятся вокруг платформ, которые действуют как «архитекторы» взаимодействия, а модульность (разделение системы на независимые компоненты) – это ключевой фактор масштабируемости.

Современный этап развития бизнес-экосистем значительно расширил понятийные границы термина. В центре внимания бизнес-экосистем находятся «компания и ее окружение» [4], а сама экосистема – это экономическое сообщество взаимодействующих взаимодействующих субъектов [5].

Концепция бизнес-экосистем претерпела значительную эволюцию с момента своего появления, отражая изменения в подходах к управлению развитием таких систем. В современных условиях управление бизнес-экосистемами основывается на принципах модульности, адаптации, зависимости и координации. Модульность позволяет участникам независимо разрабатывать компоненты общего предложения, обеспечивая гибкость и разнообразие.

Адаптация требует от участников подстраиваться под общую концепцию экосистемы, способствуя синергии. Зависимость отражает взаимосвязь между участниками, где действия одного влияют на других. Координация осуществляется через установление стандартов и правил взаимодействия, обеспечивая согласованность действий.

Практическую реализацию идеи Д. Мура получили при переходе в 2015 году к концептуальному проекту «Четвертой промышленной революции», который пришел на смену несостоявшимся технологическим прорывам. Он известен как «цифровая экономика», или «Индустрия 4.0».

Методы управления различаются в зависимости от структуры и целей экосистемы. В экосистемах, ориентированных на «продукт», управление сосредоточено на координации поставщиков и партнеров вокруг ключевого продукта, как это наблюдается в случае Apple или IBM. В более сложных, сетевых экосистемах акцент делается на обмене ресурсами, технологиями и данными между участниками, что требует гибких механизмов управления и высокой степени сотрудничества.

Современный этап развития бизнес-экосистем в России характеризуется как стадия формирования, так как компании только начинают интегрироваться в экосистемные модели, однако четкие структуры и устоявшиеся механизмы взаимодействия еще не сформированы. Этапы развития бизнес-экосистем и методы управления представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы развития бизнес-экосистем и методы управления  
Table 1 – Stages of business ecosystem development and management methods

Название этапа	Примерные даты в России	Характеристики	Методы управления
Формирование	2010–2015	Определение ценностного предложения, привлечение первых участников	Инвестиции в инновации, поиск партнеров, маркетинг
Рост	2015–2020	Расширение сети участников, увеличение охвата	Масштабирование, стандартизация процессов, усиление клиентского сервиса
Лидерство	2020–2023	Установление стандартов рынка, доминирование	Координация участников, усиление сетевых эффектов, защита от конкурентов
Трансформация или спад	с 2023 года	Поиск новых направлений развития, снижение рыночных позиций	Диверсификация, внедрение новых технологий, реструктуризация

Источник: составлено авторами по: [6; 7; 8; 9].

Концепция бизнес-экосистем приобрела значительную популярность в последние десятилетия, отражая изменения в подходах к ведению бизнеса и взаимодействию между компаниями. Высокая динамика изменений подтверждает, что экосистемы находятся в процессе становления: новые игроки появляются на рынке, существующие компании меняют стратегии, а правила

взаимодействия между участниками продолжают уточняться.

Каждая бизнес-экосистема может состоять из множества стейкхолдеров, но принято выделять три типа компаний, формирующих структуру бизнес-экосистем для предоставления ценностного предложения конечному потребителю: оркестраторы, партнеры и дополнители<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Свойство системы, позволяющее разделять её на независимые компоненты (модули), которые взаимодействуют через стандартизированные интерфейсы.

<sup>12</sup> Reeves M., Pidun U., Zoletnik B. How to Benefit From Business Ecosystems If You Are Not the Orchestrator? // BCG Henderson Institute. 2021. – URL: <https://bcghendersoninstitute.com/how-to-benefit-from-business-ecosystems-if-you-are-not-the-orchestrator/> (дата обращения: 06.05.2025).

Оркестраторы выполняют роль компаний-лидеров в управлении всей экосистемой, задают требования и ориентиры развития, решают главную проблему потребителя. Партнеры сотрудничают со всеми участниками, решают значимую потребность пользователя, предлагают специализированные дополняющие товары/услуги. Дополнители предоставляют инструменты, которые усиливают основное предложение разных экосистем.

Совокупность этих организационных ролей можно найти в каждом типе бизнес-экосистем.

Ключевая классификация бизнес-экосистем была предложена VCG, она предполагает деление на экосистемы решений и экосистемы транзакций. Экосистемы решений организуют создание и поставку предложения, объединяя усилия различных участников (поставщики, комплементаторы), а экосистемы транзакций выступают связующим звеном (платформой) между участниками двустороннего рынка (потребители и производители). Также бизнес-экосистемы разделяют по сферам (таблица 2).

Таблица 2 – Типы бизнес-экосистем и особенности управления  
Table 2 – Types of business ecosystems and management features

Тип экосистемы	Примеры в России	Особенности управления
Технологическая	Яндекс, VK, Сбер	Высокая зависимость от инноваций, управление данными, цифровая трансформация
Финансовая	Т-Банк, Сбер, Альфа-Банк	Интеграция финансовых сервисов, управление рисками, регулирование
Логистическая	Ozon, Wildberries, СДЭК	Управление цепочками поставок, координация поставщиков, автоматизация
Промышленная	Росатом, Ростех, Алабуга	Управление производственными мощностями, стандартизация, импортозамещение

Источник: составлено авторами.

Несмотря на то, что концепция бизнес-экосистем относительно нова для российского рынка, ряд крупных компаний уже приступили к созданию собственных экосистемных моделей, стремясь интегрировать разнообразные услуги и продукты для удовлетворения комплексных потребностей клиентов. Бизнес-экосистемы в России различаются по типам: технологические (Яндекс, VK, Сбер) требуют управления данными и инновациями; финансовые (Т-Банк, Сбер, Альфа-Банк) ориентированы на интеграцию сервисов и регулирование; логистические (Ozon, Wildberries, СДЭК) фокусируются на цепочках поставок и автоматизации, а промышленные (Росатом, Ростех, Алабуга) – на стандартизации и импортозамещении.

Бизнес-экосистемы обеспечивают гибкость, ускоряют инновации и позволяют быстро адаптироваться к изменениям рынка. Такие экосистемы сталкиваются с вызовами, включая необходимость значительных инвестиций на начальных этапах, сложность координации независимых участников и риски, связанные с распределением создаваемой ценности.

Современные бизнес-экосистемы обладают высокой степенью гибкости и динамики, что позволяет им адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и потребностям клиентов. Основным драйвером их развития является интеграция цифровых технологий и удаленных сервисов, что приводит к расширению продуктовой номенклатуры и увеличению доли нематериальных

активов в бизнес-моделях. Важную роль играет стратегическое управление, направленное на гармонизацию элементов экосистемы, развитие связей между участниками и диверсификацию услуг.

Особенностью управления бизнес-экосистемами является отход от традиционных централизованных моделей менеджмента в пользу сетевого взаимодействия и координации через концептуальные решения, задающие стратегические ориентиры.

В свою очередь принципиально важным становится вопрос эффективности управления процессами бизнес-экосистем. В качестве методологической основы для такой оценки выступает анализ транзакционных издержек – концепции, восходящей к фундаментальным работам Р. Коуза [10] и О. Уильямсона [11], но приобретающей особую актуальность в контексте экосистем. Как показывают исследования [3; 12 и др.] именно транзакционные издержки определяют: оптимальные границы экосистемы, выбор моделей управления и потенциал масштабирования.

### Транзакционные издержки взаимодействия

Концепция транзакционных издержек как затрат на поиск информации, ведение переговоров и обеспечение выполнения контрактов была введена в 1937 году Р. Коузом, который также выдвинул утверждение о том, что фирмы существуют для минимизации транзакционных издержек. Согласно работам ученого, фирмы возникают как альтернатива рынку для снижения издержек

на координацию и контроль за выполнением сделок, при этом границы фирмы определяются сравнением издержек внутрифирменной организации с издержками рыночных транзакций, а важную роль играют права собственности и их чёткое определение для снижения издержек по защите и обеспечению выполнения контрактов.

Позднее О. Уильямсон совершенствовал теорию с акцентом на оппортунистическое поведение, специфичность активов и ограниченную рациональность участников рынка. Оппортунистическое поведение подразумевало следование своим интересам, в том числе обманным путем, например, нарушение условий контракта, что способствует увеличению транзакционных издержек; а специфичность активов – степень, в которой активы могут быть использованы только в конкретном контексте или для конкретной задачи, то есть чем выше специфичность, тем больше зависимость сторон друг от друга, и тем выше риски оппортунистического поведения. Ученый также выделял разные типы контрактов (классические, неоклассические и отношенческие) в зависимости от степени специфичности активов и вероятности оппортунистического поведения, что влияет на выбор между рыночной организацией и внутрифирменной иерархией. Таким образом, теория Р. Коуза – О. Уильямсона сохраняет фундаментальное значение для понимания бизнес-экосистем, но требует существенной адаптации.

Классическая теория фокусируется на билатеральных сделках, тогда как бизнес-экосистемы предполагают многосторонние взаимодействия, что требует модификации подходов. Современные исследования [13; 14 и др.] переосмысливают транзакционные издержки в экосистемах, выделяя:

- издержки координации (coordination costs) – затраты на согласование действий множества независимых, но взаимозависимых участников (например, разработчиков в экосистеме Apple App Store<sup>13</sup>);

- издержки совместимости (compatibility costs) – расходы на стандартизацию интерфейсов (API, протоколы данных), особенно критичные в цифровых экосистемах;

- издержки распределения стоимости (value capture costs) – сложности в определении и разделении создаваемой стоимости между участниками (например, споры между Uber и водителями<sup>14</sup>).

<sup>13</sup> Согласование технических стандартов; модерация и соблюдение правил; координация цен и выплат; совместимость с другими сервисами Apple.

<sup>14</sup> 1) Процент комиссии Uber: водители протестовали против размера комиссии, которую компания удерживает с каждого заказа; 2) статус работников: водители требовали признания их сотрудниками компании, а не независимыми подрядчиками; 3) минимальные тарифы и гарантии заработка: водители выражали недовольство отсутствием минимальных тарифов и гарантий заработка, что делало их доход нестабильным и зависящим от спроса на услуги; 4) условия работы и расходы: водители указывали на то, что им приходится нести дополнительные расходы на топливо, обслуживание автомобиля и страхование, которые не компенсируются должным образом; 5) алгоритмы расчёта оплаты: водители критиковали алгоритмы, которые используются для расчёта оплаты за поездки, считая, что они непрозрачны и могут быть несправедливыми.

<sup>15</sup> Платформа захватывает непропорционально большую долю (так, например, в Uber водители предъявили судебные иски (2016–2024 гг.) из-за того, что алгоритмы платформы минимизируют их доход при максимизации своей прибыли.

Эти концепты отражают методологически значимый сдвиг в теории экономической организации и позволяют преодолеть ограничения классической дихотомии «рынок–иерархия», расширив анализ до многосторонних сетевых структур; операционализируя исследование цифровых экосистем через измеримые параметры и объясняя ключевые конфликты в управлении экосистемами (например, асимметрию распределения стоимости между платформой и комплементариями)<sup>15</sup>. Таким образом, формируется новая аналитическая парадигма, где эффективность управления оценивается не через минимизацию, а через оптимизацию структуры издержек в условиях сетевой взаимозависимости, что открывает направления для исследований: от разработки метрик экосистемной эффективности до анализа власти в распределённых организационных формах.

В экосистемах транзакционные издержки трансформируются вследствие:

- многосторонних контрактов (вместо билатеральных сделок);
- динамической координации между независимыми, но взаимозависимыми участниками;
- цифровых платформ как инфраструктуры снижения транзакционных издержек (например, снижение затрат на поиск информации благодаря алгоритмам рекомендаций).

Проиллюстрируем, как бизнес-экосистемы трансформируют каждый элемент классической теории транзакционных издержек, на рисунке 1.

Так, бизнес-экосистемы создают новую парадигму управления издержками, где ключевым становится не их минимизация, а оптимизация структуры. Особое влияние на цифровую трансформацию современных экосистем осуществляет искусственный интеллект (далее – ИИ), при котором алгоритмы из инструментов совершенствовались и превратились в архитекторов новых связей между участниками. Воздействие ИИ создало несколько глобальных изменений: переход от платформ к «прогнозируемым средам» и переход от персонализации к гиперперсонализации как новому сетевому эффекту. Традиционные экосистемы работали как цифровые рынки, где платформа сводила спрос и предложение. Современные экосистемы уже стали адаптивными системами с автономным принятием решений, где ценность генерируется индивидуальной релевантностью на основе данных разных сервисов.

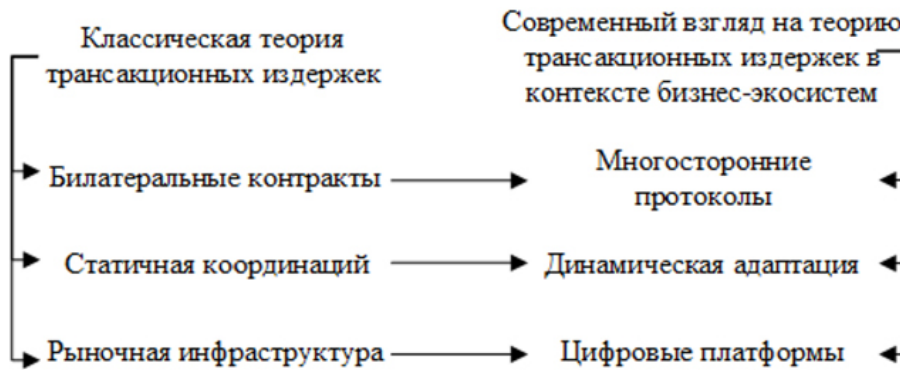


Рисунок 1 – Трансформация теории транзакционных издержек в экономических экосистемах  
Figure 1 – Transformation of transaction cost theory in economic ecosystems

Источник: составлено авторами.

Теоретический анализ показывает, что управление транзакционных издержек в бизнес-экосистемах требует пересмотра классических моделей. Одновременно с тем снижение транзакционных издержек за счет цифровых инструментов не гарантирует эффективности управления экосистемой, так как цифровизация не сокращает, а перераспределяет транзакционные издержки, создавая новые типы издержек управления.

Понимание природы и структуры транзакционных издержек в бизнес-экосистемах представляет лишь часть более широкой задачи – оценки эффективности управления развитием таких экосистем в условиях цифровой трансформации. Как отмечают исследователи [14], современные экосистемы требуют принципиально новых подходов к измерению эффективности, учитывая: динамический характер взаимодействий между участниками, роль цифровых платформ как инфраструктурных решений и возникновение новых форм создания ценности. Одновременно с этим в цифровом обществе доминируют четыре группы подходов к управлению бизнес-экосистемами, которые отражают ключевые технологические и экономические сдвиги, определившие новые принципы создания ценности: платформенные экосистемы, экосистемы данных (Data-Driven Ecosystems), децентрализованные (блокчейн) экосистемы и сетевые теории.

Наиболее распространенным подходом является модель платформенных экосистем, которые представляют собой организационную структуру, где ключевую роль играет цифровая или физическая платформа, обеспечивающая взаимодействие между разнородными участниками (производителями, потребителями, поставщиками, разработчиками и партнерами). Данный подход основан на принципах многосторонних сетевых эффектов,

где ценность платформы возрастает по мере увеличения числа её пользователей и участников.

Следующим этапом цифровой трансформации бизнес-экосистем стали экосистемы данных (экосистемы, управляемые данными), где акцент смещается с инфраструктуры взаимодействия на данные как ключевой актив. Экосистемы данных – это форма организации бизнес-экосистем, в которой ключевые решения, стратегии и взаимодействия между участниками основываются на анализе больших данных, искусственном интеллекте (ИИ) и цифровых технологиях.

Однако, если экосистемы данных трансформируют роль данных в управлении, то децентрализованные экосистемы революционизируют саму архитектуру взаимодействий. В этих структурах координация между участниками осуществляется без центрального управляющего органа, а ключевые процессы регулируются распределенными технологиями, прежде всего блокчейном и смарт-контрактами. Такие экосистемы функционируют на основе консенсусных механизмов<sup>16</sup>, криптографической безопасности<sup>17</sup> и экономических стимулов (токенизации).

В отличие от технологически детерминированных моделей, сетевой подход выступает метамоделью, которая предлагает более универсальную методологическую оптику для анализа бизнес-экосистем, рассматривая их как сложные сети взаимодействий между автономными, но взаимозависимыми акторами (компаниями, организациями, индивидами). В отличие от иерархических или рыночных моделей, данный подход акцентирует внимание на структуре связей, потоках ресурсов и информации, а также динамике сетевых отношений.

Рассмотрев концептуальные основания четырех ключевых подходов к управлению бизнес-экосистемами, перейдем к их сопоставлению (таблица 3).

<sup>16</sup> Консенсусные механизмы – это алгоритмы, обеспечивающие согласованность данных между участниками децентрализованной сети без центрального управляющего органа. Их основная задача – достичь единого мнения о состоянии системы (например, подтверждении транзакций в блокчейне), даже если некоторые узлы ненадежны или действуют злонамеренно.

<sup>17</sup> Криптографическая безопасность – это защита данных и транзакций в децентрализованных системах с помощью математических методов шифрования (цифровые подписи, хеширование, асимметричное шифрование и др.). Она гарантирует: конфиденциальность – только авторизованные участники получают доступ; целостность – данные нельзя изменить задним числом; аутентификацию – подтверждение подлинности участников.

Таблица 3 – Сравнительный анализ основных подходов к управлению бизнес-экосистемами  
Table 3 – Comparative analysis of the main approaches to business ecosystems management

Критерий	Платформенные подход	Data-Driven-подход	Децентрализованный подход	Сетевой подход
Ядро ценности	Платформа как посредник (iOS, Amazon)	Данные и аналитика (Google, Palantir <sup>18</sup> )	Алгоритмы и токены (Uniswap <sup>19</sup> , Bitcoin)	Социальные связи (OS Linux <sup>20</sup> , научные коллаборации)
Тип управления	Централизованный (корпорация-оператор)	Гибридный (data-компания и партнеры)	Автономный (смарт-контракты, голосование)	Самоорганизация (неформальные правила)
Ключевые метрики	– MAU (Monthly Active Users) <sup>21</sup> / DAU (Daily Active Users) <sup>22</sup> ; – Число комплементаторов	– Объем/качество данных; – ROI AI-моделей <sup>23</sup>	– TVL (Total Value Locked) <sup>24</sup> ; – Степень децентрализации	– Плотность связей; – Индекс кластеризации
Сетевые эффекты	Прямые (чем больше пользователей, тем ценнее платформа)	Косвенные (данные одних улучшают сервисы для других)	Криптоэкономические (стимулы через токены)	Репутационные (доверие растет со временем)
Примеры компаний	Uber, App Store	Google Health, Tesla Autopilot	Ethereum <sup>25</sup> , MakerDAO <sup>26</sup>	Apache Foundation <sup>27</sup> , глобальные цепочки поставок
Главное преимущество	Масштабируемость	Преобразование данных в продукты	Прозрачность и устойчивость к цензуре	Гибкость и адаптивность
Основные риски	Монополизация <sup>28</sup>	Утечки данных и регуляторные ограничения	Волатильность и низкая скорость транзакций	Хаотичность без четкой стратегии

Источник: составлено авторами.

Как видно из анализа, платформенные экосистемы эффективны для быстрого масштабирования, но зависят от решений одной компании.

Децентрализованные экосистемы устраняют критический узел, но жертвуют скоростью (например, Ethereum обрабатывает 15 TPS vs. Visa – 24,000 TPS).

<sup>18</sup> Palantir Technologies – это американская компания, разрабатывающая программное обеспечение для анализа больших данных с акцентом на национальную безопасность, разведку и корпоративные решения.

<sup>19</sup> Uniswap – это децентрализованная платформа для обмена криптовалютами, построенная на блокчейне Ethereum. Она позволяет пользователям обменивать токены ERC-20 без посредников и централизованных бирж, используя автоматизированную систему ликвидности, основанную на смарт-контрактах.

<sup>20</sup> ОС Linux (или GNU/Linux) – это семейство операционных систем с открытым исходным кодом, основанных на ядре Linux. Она является одной из самых популярных и широко используемых операционных систем в мире благодаря своей стабильности, безопасности, гибкости и бесплатности.

<sup>21</sup> MAU (Monthly Active Users) – это метрика, показывающая количество уникальных пользователей, которые взаимодействуют с продуктом или сервисом хотя бы один раз за месяц. Используется для оценки общей активности и популярности платформы.

<sup>22</sup> DAU (Daily Active Users) – метрика, отражающая количество уникальных пользователей, которые взаимодействуют с продуктом или сервисом в течение одного дня. Помогает оценить ежедневную вовлеченность аудитории.

<sup>23</sup> ROI AI-моделей – показатель возврата инвестиций в AI-модели. Рассчитывается как отношение прибыли от использования AI-моделей к затратам на их разработку и внедрение. Помогает оценить эффективность вложений в искусственный интеллект.

<sup>24</sup> TVL (Total Value Locked) – общая заблокированная стоимость в криптовалютных протоколах и децентрализованных финансах (DeFi). Показывает сумму активов, заблокированных в смарт-контрактах протоколов. Является индикатором доверия и активности в экосистеме DeFi.

<sup>25</sup> Ethereum – вторая по капитализации криптовалюта после биткоина. Это не просто криптовалюта, а платформа для создания смарт-контрактов и децентрализованных приложений (dApps). Ethereum позволяет разработчикам создавать собственные токены и децентрализованные финансовые сервисы.

<sup>26</sup> MakerDAO – децентрализованная автономная организация (DAO) и протокол стейблкоина в экосистеме Ethereum. MakerDAO управляет стейблкоином DAI, который поддерживается залогом в других криптовалютах. Система позволяет пользователям брать кредиты и зарабатывать проценты, размещая свои активы в качестве залога. MakerDAO является одним из ключевых проектов в сфере децентрализованных финансов (DeFi).

<sup>27</sup> The Apache Software Foundation – это некоммерческая организация, которая поддерживает разработку открытого программного обеспечения.

<sup>28</sup> Например, 30% составляет стандартный сбор, который Apple взимает с разработчиков за продажу платных приложений, подписок и цифровых товаров через App Store.

В data-driven-экосистемах ценность создается за счет синергии данных (например, алгоритмы IBM Watson<sup>29</sup> обучаются в том числе на информации от больниц), но требуют жесткого контроля за конфиденциальностью (GDPR<sup>30</sup>, HIPAA<sup>31</sup>). Сетевой подход способен управлять сложными экосистемами за счет распределенного креатива/коллаборативного творчества, где нет явного лидера, но при отсутствии стандартов возникают «трагедии общин»<sup>32</sup> (перегрузка бесплатными ресурсами).

Современные подходы к управлению бизнес-экосистемами сосредоточены на таких показателях, как доходы платформ, масштаб сетей, скорость транзакций, но игнорируют качественную ценность единичных взаимодействий между участниками экосистемы. Что соответственно противоречит логике цифровой экономики, где именно комбинация транзакций (обмен данными, совместная разработка, финансовые расчеты и т. д.) становится источником инноваций. Цифровая экономика работает на синергии сложного взаимодействия разных типов транзакций, но инструментов для оценки этой синергии нет.

Классическая теория транзакционных издержек, предлагая минимизировать затраты на взаимодействия, не решает эту проблему – в условиях практически нулевых предельных издержек (как у платформ) необходима метрика, оценивающая потенциал создания ценности. Переход от парадигмы транзакционных издержек к парадигме транзакционной ценности ещё не получил четкого теоретического обоснования, однако уже проявляется среди участников рынка, которые стремятся повысить производительность, инвестируя в новые технологии (51%), в частности в развитие генеративного искусственного интеллекта (GenAI) (51%), вместо постоянной оптимизации расходов путем их сокращения (30%)<sup>33</sup>.

В условиях цифровой экономики бизнес-экосистемы становятся ключевой формой организации межфирменных взаимодействий. Тем не менее, в текущих теоретических подходах к управлению бизнес-экосистемам наблюдается методологическая проблема: отсутствует унифицированная концепция транзакционной ценности, которая бы систематизировала понимание того, как отдельные

цифровые взаимодействия создают, распределяют и накапливают ценность. Данная концептуальная лакуна становится особенно очевидной при попытке количественной оценки вклада отдельных участников в общее развитие экосистемы, что существенно ограничивает возможности управления ее эволюцией в цифровой экономике.

### Методология исследования

Таким образом, объект данного исследования – экосистемные цифровые взаимодействия, предмет исследования – экономические отношения по формированию транзакционной ценности экосистемных цифровых взаимодействий. Метод исследования – системный логический анализ. В качестве информационной базы выступили статьи, опубликованные в открытом доступе и проиндексированные в мировых базах данных Science Direct, ResearchGate и отечественной базе данных E-Library.

Алгоритм исследования включает в себя следующие этапы. На первом этапе проводится критический анализ существующих теоретических подходов к изучению транзакционных издержек, включая классические работы Р. Коуза и О. Уильямсона, а также их адаптацию к современным условиям цифровой экономики. Особое внимание уделяется современным концепциям транзакционной ценности, таким как работы Э. Заяца и Ц. Олсена, Б. Бранчика и Э. Шоу, а также Д. П. Фролова, которые расширяют понимание ценности за счет включения нематериальных и эмерджентных аспектов.

Далее осуществляется сравнительный анализ различных типов бизнес-экосистем (платформенных, data-driven, децентрализованных и сетевых) с целью выявления особенностей формирования и распределения транзакционной ценности в каждой из них. На этом этапе разрабатывается формализованная модель транзакционной ценности, которая интегрирует материальные выгоды, нематериальные активы и эмерджентные свойства, обеспечивая аналитическую рамку для последующего анализа.

Эмпирическая часть исследования включает анализ кейсов успешных и проблемных экосистем (например, Сбер, Uber, Ethereum и др.), что

<sup>29</sup> IBM Watson – это платформа искусственного интеллекта, разработанная корпорацией IBM, которая может анализировать большие объемы неструктурированных данных, понимать запросы на естественном языке и предоставлять ответы или рекомендации на основе анализа информации.

<sup>30</sup> GDPR (General Data Protection Regulation) – это Общий регламент по защите данных, принятый Европейским Союзом. Он устанавливает стандарты защиты персональных данных граждан ЕС и регулирует обработку этих данных как внутри ЕС, так и за его пределами.

<sup>31</sup> HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act) – это Закон о переносимости и учете медицинской информации в США. Он устанавливает национальные стандарты для защиты конфиденциальности медицинских данных пациентов и обеспечивает их безопасность при передаче и хранении.

<sup>32</sup> «Трагедия общин» (или «трагедия общих ресурсов») – это устоявшийся термин в экономике и социологии, описывающий ситуацию, когда общее пользование ограниченными ресурсами приводит к их истощению из-за эгоистичного поведения отдельных индивидов или групп.

<sup>33</sup> Finding opportunity in business reinvention: PwC Pulse Survey // PwC United States. – URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/finding-opportunity-in-business-reinvention.html> (дата обращения: 04.05.2025).

позволяет верифицировать предложенную модель и выявить паттерны создания ценности. Особое внимание уделяется влиянию институционального дизайна, алгоритмической координации и сетевых эффектов на динамику транзакционной ценности.

На заключительном этапе интерпретируются полученные результаты, формулируются выводы и практические рекомендации для стратегического управления экосистемами. Также определяются перспективные направления дальнейших исследований, такие как разработка отраслевых метрик, изучение динамики транзакционной ценности в условиях технологических и регуляторных изменений, а также сравнительный анализ экосистем различных типов.

### **Концепция транзакционной ценности**

Таким образом, предложенный алгоритм обеспечивает системный подход к изучению транзакционной ценности, сочетая теоретический анализ, эмпирическую верификацию и практическую апробацию, что способствует углублению понимания механизмов создания и распределения ценности в цифровых бизнес-экосистемах.

Соглашение Всемирной торговой организации по таможенной оценке определяет транзакционную ценность как цену, фактически уплаченную или подлежащую уплате за товар при продаже на экспорт в страну импорта<sup>34</sup>. Схожие определения можно найти в таможенном кодексе ЕАЭС и европейском таможенном законодательстве. DeFi (децентрализованные финансы)<sup>35</sup> определяет transaction value как объем средств в сделке, или как рыночную ценность транзакций. Помимо права и таможенного регулирования, блокчейна и криптовалюты, термин встречается и в экономических науках, но с менее формализованным установленным определением.

Концепция транзакционной ценности, впервые предложенная Э. Заяцем и Ц. Олсеном в 1993 году [15], представляет собой попытку расширить традиционные рамки транзакционных издержек О. Уильямсона за счет включения в анализ не только экономических, но и поведенческих, социальных и когнитивных аспектов обмена [11]. В отличие от неоклассического подхода, где ценность определяется исключительно через равновесные рыночные цены, Э. Заяц и Ц. Олсен акцентировали динамическую природу ценности, возникающей в процессе взаимодействия агентов, включая доверие, репутационные механизмы и неявные контракты. Предложив сместить акцент институционального анализа межорганизационных взаимодействий с минимизации транзакционных издержек на максимизацию

транзакционной ценности, авторы указали на недостаток традиционного подхода, заключающийся в чрезмерном внимании к издержкам и игнорировании ценности, и аргументировали необходимость объединения транзакционных издержек и выгод в единую аналитическую рамку. Транзакционная ценность определяется Э. Заяцем и Ц. Олсеном как ценность, создаваемая в результате взаимодействия между организациями, включающая финансовые выгоды и нематериальные аспекты, такие как доверие и долгосрочные отношения. Такой подход позволяет учитывать взаимные интересы сторон и более комплексно анализировать межорганизационные стратегии. Однако их теория столкнулась с критикой за избыточную многомерность и сложность операционализации ключевых конструкторов.

Основная причина слабой апробации теории, как отмечают Д. Норт и О. Уильямсон, заключается в методологических противоречиях: попытка объединить экономический рационализм с поведенческими факторами привела к отсутствию четких эмпирических индикаторов [16]. В то время как классическая теория транзакционных издержек предлагала измеримые переменные (например, затраты на поиск информации или ведение переговоров), концепция Э. Заяца и Ц. Олсена требовала учета трудноформализуемых параметров, таких как «ценность взаимных ожиданий» или «социальный капитал транзакции». Это осложнило ее верификацию в рамках доминирующих экономических парадигм, ориентированных на количественные методы [17]. Кроме того, как подчеркивают И. Фурботт и Р. Рихтер [18], теория не предложила убедительных альтернатив существующим моделям управления экосистемами. Несмотря на попытку синтезировать институциональную и поведенческую экономику, она не смогла преодолеть разрыв между микроуровнем отдельных транзакций и макроуровнем системной координации. В результате, даже при всей ее теоретической привлекательности, модель transaction value осталась маргинальной в академическом дискурсе, уступив место более прагматичным подходам, таким как теория платформ [19] или сетевые эффекты<sup>36</sup>.

Позднее в работе Б. Бранчик и Э. Х. Шоу транзакционная ценность концептуализируется как комплексная субъективная оценка, формируемая потребителем в процессе принятия решений в условиях высокой вовлеченности [20]. Авторы предлагают модель Net Transaction Value (далее – NTV), которая расширяет традиционное понимание ценности как разности между выгодами и издержками, включая в анализ как материальные, так

<sup>34</sup> Соглашение об осуществлении статьи VII Генерального соглашения по тарифам и торговле 1994 года // World trade organization. – URL: [https://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/cv\\_e.htm](https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/cv_e.htm) (дата обращения: 08.05.2025).

<sup>35</sup> DeFi (Decentralized Finance – «децентрализованные финансы») – это экосистема финансовых сервисов (кредитование, торговля, страхование и др.), работающих на блокчейне без посредников (банков, брокеров или государств).

<sup>36</sup> Katz M. L., Shapiro C. Network externalities, competition, and compatibility // The American Economic Review. 1985. 75 (3), 424–440. – URL: <https://www.jstor.org/stable/1814809> (дата обращения: 05.05.2025).

и поведенческие аспекты сделки. Модель NTV интегрирует два типа выгод – полезность приобретения, отражающую ценность продукта, и полезность сделки, связанную с финансовыми условиями покупки, а также два типа затрат – издержки приобретения и транзакционные издержки. Такой подход позволяет учитывать не только объективные параметры сделки, но и субъективное восприятие потребителя, что особенно важно в контексте высокововлеченных покупок, требующих тщательного анализа и сопряженных с повышенными рисками.

Несмотря на концептуальную целостность модели NTV, её применение в академической и практической сферах ограничено из-за ряда методологических и операционных недостатков. Одним из основных критических замечаний является избыточная сложность в операционализации ключевых конструктов, таких как «полезность приобретения» и «транзакционные издержки», что затрудняет эмпирическую верификацию и количественную оценку модели (это сопоставимо с проблемами, отмеченными в теории Э. Заяца и Ц. Олсена). Кроме того, модель NTV не предоставляет четких инструментов для прогнозирования потребительского поведения, что делает её менее предпочтительной по сравнению с более прагматичными подходами, такими как теория планируемого поведения А. Айзена [21] или модели принятия решений на основе ограниченной рациональности Г. Гигеренцера и В. Гайсмайера [22]. Наконец, узкая направленность NTV на высокововлеченные покупки ограничивает её универсальность и делает менее применимой для массовых рынков с низкой степенью вовлеченности потребителей, где преобладают упрощенные поведенческие модели.

В работе К. Стэри предлагается процессно-ориентированный подход к анализу транзакционной ценности в организационном контексте [23]. Автор рассматривает транзакционную ценность как динамическую, контекстно-зависимую оценку эффективности взаимодействий между участниками организационной системы. В отличие от традиционных статических моделей, К. Стэри акцентирует внимание на процессуальной природе ценности, возникающей в цепочках транзакционных обменов. Его трехуровневая аналитическая модель включает: 1) системный анализ потоков ценности; 2) ролевой анализ вклада отдельных акторов; 3) трансформационный анализ конвертации видов ценности. Такой подход позволяет выявлять узкие места в организационных процессах и оптимизировать создание ценности на уровне всей системы.

Однако предложенная модель имеет ряд методологических ограничений. Будучи преимущественно аналитическим фреймворком, она

не предлагает новых теоретических оснований для понимания транзакционной ценности, а скорее адаптирует существующие концепции для задач организационного развития. Это приводит к отсутствию универсальных метрик для количественной оценки и затрудняет эмпирическую верификацию модели. Кроме того, сильная зависимость от контекста конкретной организации ограничивает возможности сравнительного анализа между различными системами. Несмотря на эти ограничения, работа К. Стэри представляет ценность как практический инструмент для диагностики и оптимизации организационных процессов, особенно в контексте цифровой трансформации бизнес-моделей.

Стоит подчеркнуть, что наиболее глубоко и всесторонне раскрывает понятие, значимость и сущность транзакционной ценности в своих исследованиях Д. П. Фролов. В работах ученого транзакционная ценность концептуализируется как многокомпонентная совокупность позитивных эффектов, возникающих в процессе взаимодействия участников транзакций и формируемых институциональной средой [24; 25]. В отличие от традиционного подхода, фокусирующегося на минимизации транзакционных издержек (фрикционная парадигма), Д. П. Фролов предлагает перейти к транзакционно-ценностной парадигме, где акцент смещается на генерацию полезных эффектов различного порядка: основных и дополнительных, прямых и косвенных, интернальных<sup>37</sup> и экстернальных<sup>38</sup>. Эти эффекты не сводятся к простой разности выгод и затрат, а представляют собой системное свойство взаимодействий, формируемое институциональными механизмами (правилами, нормами) и кооперацией стейкхолдеров. Ключевым тезисом является динамичность транзакционной ценности: она не задана изначально, а создается, трансформируется и распределяется в процессе совместной деятельности, часто принимая форму цепочек или экосистем.

Д. П. Фролов последовательно противопоставляет свою концепцию институциональному мейнстриму, критикуя не только редукционизм моделей Коуза-Уильямсона (сведение транзакций к проблеме издержек), но и их статичную природу, не учитывающую способность транзакций генерировать эмерджентные полезные эффекты [26]. По мнению ученого, такие модели игнорируют креативный потенциал транзакций – их способность генерировать новые формы ценности через:

– институциональные инновации (например, блокчейн как технология снижения неопределенности);

<sup>37</sup> Полезные последствия, которые возникают внутри системы (для непосредственных участников экосистемы); присваиваются теми, кто инициировал взаимодействие.

<sup>38</sup> Экстерналии – полезные последствия, которые выходят за рамки системы (распространяются на третьих лиц или общество); не присваиваются напрямую участниками транзакции.

– сетевые эффекты (синергию взаимодействий в экосистемах);

– динамическую кооперацию стейкхолдеров.

Особое внимание уделяется роли постинституциональных форм координации (например, блокчейн-протоколов) – гибридных форм координации (например, блокчейн-смарт-контрактов), которые не только снижают издержки, но и активно создают ценность за счет прозрачности, автоматизации и новых возможностей распределенного взаимодействия. Однако Д. П. Фролов подчеркивает, что реализация этого потенциала требует выхода за рамки «экономики фрикций» и разработки новых метрик, способных учитывать качественные параметры транзакций (доверие, гибкость, инклюзивность).

Таким образом, критический анализ традиционных моделей позволяет выявить их принципиальное ограничение – редукцию транзакций

к издержкам, что исключает из рассмотрения их креативную и ценностнообразующую природу. Для преодоления этого методологического разрыва Д. П. Фролов предлагает принципиально иную аналитическую рамку, в которой транзакции рассматриваются как сложные системы совместного создания ценности, где институты, стейкхолдеры и посредники образуют динамическую экосистему с эмерджентными свойствами.

На рисунке 2 отразим ключевые элементы ценностно-ориентированного подхода к анализу транзакций, предложенные в статье Д. П. Фролова. В отличие от традиционной фрикционной парадигмы, которая фокусируется на минимизации транзакционных издержек, данная модель акцентирует внимание на создании транзакционной ценности как основном результате функционирования институтов.

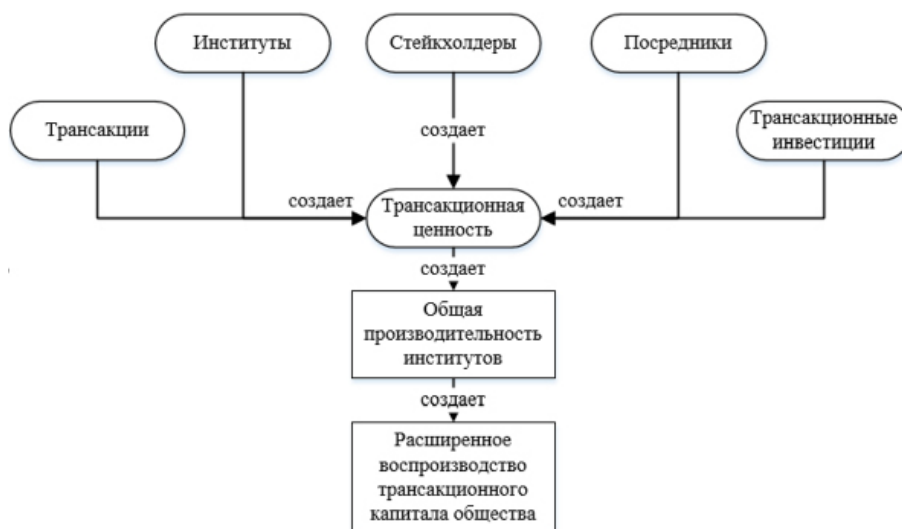


Рисунок 2 – Схема создания транзакционной ценности  
Figure 2 – Scheme of transactional value creation

Источник: составлено авторами.

Сущность данной схемы заключается в признании того, что транзакционная ценность возникает не как результат отдельных действий участников, а как продукт сложного взаимодействия всех элементов системы. Институты создают нормативную основу для взаимодействий, но при этом сами формируются под влиянием практик стейкхолдеров. Посредники, традиционно рассматриваемые как источник издержек, в данной модели выступают активными создателями ценности через специализацию и снижение транзакционных рисков. Транзакционные инвестиции обеспечивают качественное развитие всей системы, а не просто компенсируют издержки. При этом сами транзакции перестают быть простыми актами обмена, превращаясь в сложные процессы совместного создания ценности участниками.

Важнейшей характеристикой схемы является ее сетевой характер – все элементы связаны между собой множеством связей, образуя устойчивую

саморазвивающуюся систему. Институты влияют на поведение стейкхолдеров, но и сами изменяются под их воздействием. Посредники адаптируют свои услуги под требования участников, одновременно формируя новые стандарты взаимодействия. Транзакционные инвестиции, направляемые в развитие системы, приносят отдачу в виде роста общей эффективности, что создает ресурсы для новых вложений.

Результатом такого взаимодействия становится эмерджентный эффект – принципиально новое качество системы, которое невозможно свести к простой совокупности свойств отдельных элементов. Это системное свойство проявляется в двух взаимосвязанных аспектах:

– на микроуровне оно выражается в качественном преобразовании самих транзакций – каждая конкретная операция обогащается дополнительными ценностными характеристиками, выходящими за рамки простого обмена благами;

– на макроуровне это приводит к формированию устойчивых институциональных структур, способных поддерживать и воспроизводить ценностно-ориентированные взаимодействия.

Однако в цифровых экосистемах описанные системные свойства транзакций проявляются особенно ярко, формируя особый тип ценности. Алгоритмическая среда цифровых платформ трансформирует традиционные механизмы взаимодействия: институты воплощаются в протоколах, посредники – в смарт-контрактах, а инвестиции – в развитии цифровой инфраструктуры. Это приводит к возникновению принципиально нового феномена – «транзакционной ценности экосистемных цифровых взаимодействий», где материальные выгоды (снижение затрат, новые доходные модели), нематериальные активы (цифровая репутация, данные) и сетевые эффекты возникают не как сумма отдельных транзакций, а как системное свойство цифровой экосистемы в целом. При этом сохраняется ключевой принцип ценностно-ориентированного подхода – способность генерировать эффекты, которые невозможно получить в рамках традиционных двусторонних взаимодействий.

В связи с этим термин «транзакционная ценность экосистемных цифровых взаимодействий» требует уточнения и определяется нами как совокупность динамических, многоуровневых полезных эффектов, возникающих в процессе сетевых обменов между участниками цифровой экосистемы, включая: материальные выгоды (доходы, оптимизация затрат); нематериальные активы (доверие, репутация, данные); эмерджентные свойства (синергия, инновации, сетевые эффекты), которые формируются под влиянием институционального дизайна платформ и распределяются через алгоритмические механизмы координации.

В условиях цифровой экономики, где предельные издержки на отдельную транзакцию стремятся к нулю, а сами взаимодействия становятся многосторонними и комплексными, акцент смещается с минимизации затрат на максимизацию транзакционной ценности – совокупного полезного эффекта, возникающего в процессе сетевого обмена. Однако текущее управление зачастую не способно системно работать с этой ценностью. Оно носит реактивный характер, фокусируясь на разрешении конфликтов из-за асимметричного распределения выгод (как в случае с Uber и водителями), и остается «слепым» к нематериальным компонентам ценности – доверию, репутации и синергетическим эффектам, которые не отражены в финансовой отчетности, но являются основой долгосрочной устойчивости.

Для решения этой проблемы предлагается концепция трехуровневого управления транзакционной ценностью. Её суть в том, что систематическое

создание, распределение и накопление транзакционной ценности требует управления на трех синхронизированных уровнях: стратегическом (проектирование ценности), тактическом (механизмы обмена) и операционном (инфраструктура измерения). На стратегическом уровне определяется природа и принципы распределения транзакционной ценности. Здесь оркестратор задает парадигму: будет ли экосистема максимизировать краткосрочную финансовую выгоду от каждой транзакции или же долгосрочную совокупную ценность, включающую нематериальные активы. Проактивно закладываются правила справедливого распределения этой ценности между участниками, что предотвращает будущие конфликты. Этот уровень отвечает на вопрос: «Какую транзакционную ценность мы создаем в целом и для каждой стороны?».

Тактический уровень трансформирует стратегию в конкретные механизмы, напрямую влияющие на параметры каждой транзакции. Это уровень проектирования интерфейсов (API), которые снижают «трение» и издержки взаимодействия, тем самым повышая ценность обмена. Здесь же создаются прозрачные алгоритмы расчета комиссий, системы репутации, основанной на качестве транзакций, и смарт-контракты, автоматически обеспечивающие честное исполнение условий. Эти механизмы напрямую определяют, как именно в процессе взаимодействия генерируется и распределяется ценность.

Операционный уровень обеспечивает технологическую основу для измерения и накопления транзакционной ценности. Единая цифровая платформа фиксирует все взаимодействия, выступая беспристрастным регистратором транзакций. Ключевой элемент этого уровня – внедрение ключевых показателей транзакционной ценности, которые идут помимо стандартных финансовых метрик, например, это могут быть:

- индекс транзакционного доверия – на основе оценки риска и истории выполнения обязательств;
- коэффициент сетевой синергии – измеряющий, как одна транзакция стимулирует последующие в рамках экосистемы;
- стоимость транзакционных данных – оценка ценности информации, генерируемой в процессе взаимодействий.

Этот уровень отвечает на вопрос «Как мы измеряем и доказываем рост совокупной ценности, а не только снижение издержек?». Практическая реализация концепции начинается с аудита, на каком уровне существует разрыв. Часто стратегия провозглашает создание доверия, а тактические механизмы могут разрушать его. Далее следует этап синхронного проектирования всех трех уровней, где технологические решения (операционный уровень) обеспечивают выполнение правил

(тактический уровень), которые, в свою очередь, реализуют стратегический замысел.

Таким образом, данная концепция предлагает практический фреймворк для перехода от парадигмы «минимизации издержек» к современной парадигме «оптимизации структуры транзакционной ценности». Она позволяет оркестраторам перейти от реактивного «тушения пожаров» к проактивному проектированию экосистем, где ценность каждой транзакции осознанно создается, справедливо распределяется и накапливается в виде долгосрочных конкурентных преимуществ, выраженных не только в денежном эквиваленте, но и в доверии, данных и сетевых эффектах.

Сущностными характеристиками транзакционной ценности выступают: системность, проявляющаяся в способности генерировать новые ценности, выходящие за рамки простой совокупности индивидуальных выгод; динамичность, отражающая эволюционный характер развития ценности по мере усложнения экосистемных связей; многоуровневость, охватывающая операционные, тактические и стратегические аспекты взаимодействий. Однако транзакционную ценность часто приравнивают к транзакционной полезности, транзакционным выгодам и положительным транзакционным эффектам. Разграничим

понятия. Транзакционная полезность отражает субъективную оценку выгод с позиции индивидуальной рациональности участников, характеризуясь персонифицированностью, микроэкономической природой и контекстуальной вариативностью в зависимости от модели взаимодействия. Транзакционные выгоды представляют собой объективно измеримые краткосрочные преимущества, обладающие свойствами материальности, локализованности и потенциальной асимметрии распределения. Положительные транзакционные эффекты возникают как непреднамеренные следствия взаимодействий, отличающиеся кумулятивным характером проявления и способностью создавать экстерналии для третьих сторон.

В концептуальном отношении транзакционная ценность выступает мета-категорией (таблица 4), которая не только интегрирует частные случаи выгод и эффектов, но и раскрывает механизмы их взаимной трансформации, в частности, процесс перерастания накопленных выгод в эмерджентные свойства системы. Ключевым детерминантом формирования и распределения транзакционной ценности выступает институциональный дизайн цифровых платформ, в котором алгоритмические механизмы координации выполняют системообразующую функцию.

Таблица 4 – Дифференциация транзакционных категорий по ключевым признакам  
Table 4 – Differentiation of transactional categories by key attributes

	Транзакционная ценность	Транзакционная полезность	Транзакционные выгоды	Положительные транзакционные эффекты
Признаки	Системность, динамичность, многоуровневость	Персонифицированность, микроэкономическая природа, контекстуальность	Материальность, локализованность, распределяемость	Непреднамеренность, кумулятивность, экстерналии
Временной горизонт	Кратко-, средне-, долгосрочный	Ситуативный	Краткосрочный	Средне- / долгосрочный
Измеряемость	Качественно + количественно	Качественно	Количественно	Чаще качественно

Источник: составлено авторами.

Таким образом, транзакционная ценность представляет собой качественно новый класс экономических явлений, обладающий тремя фундаментальными атрибутами: системностью, динамичностью и многоуровневостью. В отличие от распространенных упрощенных трактовок, она не сводится ни к сумме индивидуальных полезностей, ни к совокупности локальных выгод, ни к побочным эффектам взаимодействий. Будучи мета-категорией, транзакционная ценность раскрывает диалектику преобразования (конфликт и синтез интересов) микроуровневых полезностей и мезоуровневых выгод в макроуровневые

системные свойства через механизмы алгоритмической координации.

В рамках исследования транзакционной ценности как ключевой категории экономического взаимодействия можно выделить специфические проявления данного феномена в зависимости от типа рыночной модели. В системе B2C транзакционная ценность для бизнеса влияет на рост вовлеченности потребителей, увеличение пожизненной ценности клиента и снижение затрат на удержание, тогда как для конечного потребителя она материализуется через повышение качества клиентского опыта. Модель B2B генерирует

транзакционную ценность через взаимное усиление конкурентоспособности участников, что находит отражение в росте рыночной доли и рентабельности, а также в заключении долгосрочных масштабных контрактов для обеих сторон взаимодействия. В гибридной модели B2B2C бизнес-оператор получает выгоду от расширения рыночного присутствия, посредник увеличивает прибыльность и конкурентоспособность за счет тех же механизмов, а конечный потребитель улучшает свой клиентский опыт. Государственный сектор демонстрирует особую форму транзакционной ценности: бизнес повышает свою рыночную устойчивость, тогда как государство улучшает качество услуг через рост удовлетворенности граждан. Внутрикorporативная модель B2E раскрывает транзакционную ценность через призму кадрового менеджмента – бизнес получает рост лояльности и производительности персонала, а сотрудники – улучшение условий труда.

Таким образом, транзакционная ценность выступает системообразующим элементом рыночных взаимодействий, принимая специфические формы в каждой бизнес-модели и создавая взаимовыгодный обмен ценностями между всеми участниками экономических отношений.

Отметим, что транзакционная ценность также отражается и на всех уровнях ядра экосистемы. На операционном уровне она выражается в снижении временных затрат на выполнение задач, а также в повышении удобства, прозрачности и предсказуемости операционных процессов. Тактический уровень подразумевает обеспечение устойчивого функционирования операционной системы и оперативный анализ динамики ключевых показателей вместе с их детерминантами. Наконец, на стратегическом уровне транзакционная ценность проявляется в оптимизации долгосрочных финансовых потоков, ускорении решения слабоструктурированных задач и расширении аналитического инструментария для принятия управленческих решений. Таким образом, цифровые взаимодействия в экосистеме создают мультипликативный эффект, усиливая её эффективность на всех уровнях управления.

### Результаты

Научная новизна проведенного исследования заключается в определении транзакционной ценности экосистемных цифровых взаимодействий, которая дополняет традиционный анализ транзакционных издержек, смещая фокус на создание и распределение ценности в цифровых экосистемах. Транзакционная ценность рассматривается как динамический, многоуровневый результат взаимодействий, включающий материальные выгоды, нематериальные активы и эмерджентные свойства, такие как синергия и сетевые эффекты.

Основные ограничения исследования связаны с отсутствием универсальных количественных показателей для измерения транзакционной ценности, а также с контекстной зависимостью её проявлений на разных этапах развития экосистемы. Это открывает направления для дальнейших исследований, включая разработку отраслевых метрик, изучение влияния регуляторных и технологических факторов, а также сравнительный анализ экосистем различных типов. Практическое применение концепции транзакционной ценности может помочь в стратегическом управлении экосистемами, но требует адаптации к конкретным условиям. Таким образом, работа предлагает новый подход к пониманию ценности цифровых взаимодействий, который может стать основой для дальнейшего изучения и практического применения в условиях цифровой трансформации экономики.

### Обсуждение

Представленное исследование вносит вклад в развитие теории экономических экосистем, предлагая концепцию транзакционной ценности как системного феномена, объединяющего материальные выгоды, нематериальные активы и эмерджентные свойства. Этот подход позволяет преодолеть ограничения традиционных моделей, фокусирующихся лишь на минимизации издержек, и перейти к анализу того, как цифровые взаимодействия создают синергию на разных уровнях – от операционного до стратегического.

Однако операционализация предложенной формулы транзакционной ценности требует дальнейшей проработки, так как есть сложности в количественной оценке. Также на примере экосистемы Сбера, где интеграция финансовых, образовательных и медицинских сервисов усиливает ценность для пользователей, эти показатели транзакционной ценности можно было бы измерить через рост вовлеченности клиентов (ER) или увеличение продолжительности их взаимодействия с платформой (LTV). В то же время в децентрализованных экосистемах, таких как Ethereum, транзакционная ценность может проявляться иначе – через прозрачность смарт-контрактов и распределение токенизированных стимулов, что требует адаптации метрик.

Практическая ценность исследования особенно заметна при сравнении успешных и проблемных кейсов. Так, экосистема Сбера демонстрирует эффективное сочетание материальных выгод (снижение издержек для клиентов), нематериальных активов (доверие к бренду) и эмерджентных свойств (синергия между сервисами). Напротив, Uber, несмотря на глобальное масштабирование, сталкивается с конфликтами из-за асимметрии в распределении ценности между платформой и водителями. Это подчеркивает важность баланса в модели TV и необходимость учета отраслевой специфики.

Например, в логистических экосистемах (Ozon, Wildberries) ключевым драйвером ценности может быть оптимизация цепочек поставок, тогда как в технологических (Яндекс, VK) – скорость обработки данных и качество пользовательского опыта.

Ограничением исследования остается его контекстная зависимость, так как не рассматривается, как транзакционная ценность эволюционирует на разных этапах жизненного цикла экосистемы. На стадии формирования ценность может создаваться за счет привлечения первых участников и инвестиций в инновации, тогда как на этапе зрелости – через стандартизацию процессов и углубление сетевых эффектов. Кроме того, не затронуты вопросы регуляторного влияния: как изменения в законодательстве (например, GDPR или регулирование крипторынков) могут перераспределять ценность между участниками.

Перспективными направлениями для будущих исследований могли бы стать:

1) разработка отраслевых метрик транзакционной ценности – например, индексов доверия

для финансовых экосистем или алгоритмов расчета сетевых эффектов в платформах социального взаимодействия;

2) динамический анализ – изучение того, как пандемии, технологические прорывы (например, генеративный ИИ) или геополитические кризисы трансформируют структуру транзакционной ценности;

3) сравнительные кейсы – углубленное сопоставление централизованных (Сбер), гибридных (Tesla Autopilot) и децентрализованных (Uniswap) экосистем для выявления универсальных и уникальных паттернов создания ценности.

В заключение, предложенная концепция может открывать новые горизонты для понимания цифровых экосистем, но ее реализация потребует междисциплинарных усилий. Совместная работа экономистов, data-аналитиков и отраслевых экспертов позволит не только усовершенствовать модель транзакционной ценности, но и превратить ее в рабочий инструмент для стратегического управления экосистемами в условиях нестабильности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Попов Е. В., Веретенникова А. Ю., Комарова О. В., Кох И. А., Семячков К. А., Селезнева Д. А., Симонова В. Л., Федореев С. А., Челак И. П., Черепанов В. В. Экономические экосистемы. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2024. 356 с. DOI 10.12737/2162080. EDN AZNGPD.
- [2] Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Chang. Cambridge, Mass. : The Belknap Press of Harvard University Press, 1982. – 454 p. – ISBN 0-674-27228-5.
- [3] Baldwin C. Y., Woodard C. J. The Architecture of Platforms: A Unified View // Harvard Business School Finance Working Paper No. 09-034. P. 32 с. 2008. DOI 10.4337/9781849803311.00008.
- [4] Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39, no. 8. P. 2255–2276. DOI 10.2139/ssrn.3218233.
- [5] Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic Management Journal. 2007. T. 28. P. 1319–1350. DOI 10.1002/smj.640.
- [6] Кулапов М. Н., Переверзева Е. И., Кириллова О. Ю. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 3. С. 1597–1612. DOI 10.18334/vinec.12.3.115234. EDN RLKOF.
- [7] Шишкин А. Н. Перспективы и тенденции развития экосистем в РФ // Экономика. 2023. Т. 11, № 6. С. 57–61. DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-6-57-61. EDN KTRNYT.
- [8] Бушуева М. А., Масюк Н. Н., Брагина З. В., Богомолов А. А. Роль бизнес-экосистем в формировании экосистемы экономики региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 12-2. С. 203–209. DOI 10.17513/vaael.2639. EDN PHSGUQ.
- [9] Ратушняк Е. С., Шаповалов В. В. Концепция экосистемы в экономике и управлении: систематический обзор // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № 3. С. 49–65. DOI 10.24412/2072-8042-2025-3-49-65. EDN ULXGFE.
- [10] Coase P. H. The Nature of the Firm // Economica. 1937. T. 4, № 16. С. 386–405. DOI 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.
- [11] Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting // Kapitel I – Führung und Organisation. 1985. P. 61–75. DOI 10.1007/978-3-8349-9320-5\_6.
- [12] Gawer A., Phillips N. Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader // Organization Studies. 2013. 34 (8). DOI 10.1177/0170840613492071.
- [13] Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. 2016. 43 (1), pp. 39–58. DOI 10.1177/0149206316678451.
- [14] Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39, no. 8. P. 2255–2276. DOI 10.2139/ssrn.3218233.
- [15] Zajac E. J., Olsen C. P. From Transaction Cost to Transaction Value Analysis // Strategic Management Journal. 1993. 30 (1), pp. 131–145. DOI 10.1002/smj.4250140303. EDN EPXGB.
- [16] North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance // Cambridge University Press. 1990. DOI 10.1017/CB09780511808678.
- [17] Masten S. E. Case studies in contracting and organization // Oxford University Press. 1996.
- [18] Furubotn E. G., Richter R. Institutions and economic theory: The contribution of the new institutional

- economics // University of Michigan Press. 2005. DOI 10.3998/mpub.6715.
- [19] Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // *Journal of the European Economic Association*. 2003. 1 (4), pp. 990–1029. DOI 10.1162/15424760322493212.
- [20] Branchik B., Shaw E. Net Transaction Value: A Model of High-Involvement Decision-Making in Buyer Choice Behavior // *Journal of Historical Research in Marketing*. 2015.
- [21] Ajzen I. The theory of planned behavior // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1991. 50 (2). P. 179–211. DOI 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- [22] Gigerenzer G., Gaissmaier W. Heuristic decision making // *Annual Review of Psychology*. 2011. (62), pp. 451–482. DOI 10.1146/annurev-psych-120709-145346.
- [23] Stary C. Transactional value analytics in organizational development // *Analytics and Knowledge Management*. 2019. 30 p. DOI 10.1201/9781315209555-8.
- [24] Фролов Д. П. Постинституциональная теория блокчейна // *Журнал экономической теории*. 2019. Т. 16, № 2. С. 262–278. DOI 10.31063/2073-6517/2019.16-2.8. EDN MEMKDT.
- [25] Фролов Д. П. Постинституционализм: за пределами институционального мейнстрима // *Вопросы экономики*. 2020. Т. 22, № 2. С. 185–202. DOI 10.32609/0042-8736-2020-5-107-140. EDN PUQUNT.
- [26] Фролов Д. П. От транзакционных издержек – к транзакционной ценности: преодолевая фрикционную парадигму // *Вопросы экономики*. 2020. № 8. С. 51–81. DOI 10.32609/0042-8736-2020-8-51-81. EDN ZXRBMU.

## REFERENCES

- [1] Popov, E. V., Veretennikova, A. Yu., Komarova, O. V., Kokh, I. A., Semyachkov, K. A., Selezneva, D. A., Simonova, V. L., Fedoreev, S. A., Chelak, I. P., Cherepanov, V. V. (2024) Economic ecosystems. Moscow, NIC INFRA-M, 356 p. <https://doi.org/10.12737/2162080>. <https://elibrary.ru/azngpd>.
- [2] Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press. [https://inctppd.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf\\_2/Dosi.1\\_An\\_evolutionary-theory-of\\_economic\\_change..pdf](https://inctppd.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi.1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf)
- [3] Balwin, C. Y., Woodard, C. J. (2008) The Architecture of Platforms: A Unified View. Harvard Business School Finance Working Paper, no. 09-034. <https://doi.org/10.4337/9781849803311.00008>.
- [4] Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39 (8). <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
- [5] Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), pp. 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- [6] Kulapov, M. N., Pereverzeva, E. I., Kirillova, O. Yu. (2022) Business ecosystems: definitions, typologies, development practices. *Russian journal of innovation economics*, 12 (3), pp. 1597–1612. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.115234>. <https://elibrary.ru/rlkofe>.
- [7] Shishkin, A. N. (2023) Prospects and Trends for Ecosystems Development in the RF. *Scientific Research and Development. Economics*, 11 (6), pp. 57–61. <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2023-11-6-57-61>. <https://elibrary.ru/ktrnyt>.
- [8] Bushueva, M. A., Masyuk, N. N., Bragina, Z. V., Bogomolov, A. A. (2022) The role of business ecosystems in forming the ecosystem of the regional economy. *Vestnik Altajskoy akademii ekonomiki i prava*, (12-2), pp. 203–209. <https://doi.org/10.17513/vaael.2639>. <https://elibrary.ru/phsguq>.
- [9] Ratushnyak, E. S., Shapovalov, V. V. (2025) The ecosystem concept in economics and management: a systematic review. *Russian Foreign Economic Journal*, (3), pp. 49–65. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2025-3-49-65>. <https://elibrary.ru/ulxgfe>.
- [10] Coase, P. H. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, 4, (16), pp. 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
- [11] Williamson, O. E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. Kapitel I – Führung und Organisation, pp. 61–75. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_6).
- [12] Gawer, A., Phillips, N. (2013) Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, 34 (8). <https://doi.org/10.1177/0170840613492071>.
- [13] Adner, R. (2016) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43 (1). <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
- [14] Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39 (8). <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
- [15] Zajac, E. J., Olsen, C. P. (1993) From Transaction Cost to Transaction Value Analysis. *Strategic Management Journal*, 30 (1), pp. 131–145. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>. <https://elibrary.ru/epxgxb>.
- [16] North, D. C. (1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CB09780511808678>.
- [17] Masten, S. E. (1996) Case studies in contracting and organization. Oxford University Press.
- [18] Furubotn, E. G., Richter, R. (2005) Institutions and economic theory: The contribution of the new institutional economics. University of Michigan Press. <https://doi.org/10.3998/mpub.6715>.
- [19] Rochet, J.-C., Tirole, J. (2003) Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1 (4), pp. 990–1029. <https://doi.org/10.1162/15424760322493212>.
- [20] Branchik, B., Shaw, E. (2015) Net Transaction Value: A Model of High-Involvement Decision-Making in Buyer Choice Behavior. *Journal of Historical Research in Marketing*, 7 (3), pp. 372–392.

- [21] Ajzen, I. (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), pp. 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- [22] Gigerenzer, G., Gaissmaier, W. (2011) Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, (62), pp. 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>.
- [23] Stary, C. (2019) Transactional value analytics in organizational development. *Analytics and Knowledge Management*, 30 p. <https://doi.org/10.1201/9781315209555-8>.
- [24] Frolov, D. P. (2019) Post-institutional theory of blockchain. *Journal of Economic Theory*, 16 (2), pp. 262–278. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-2.8>. <https://elibrary.ru/memkdt>.
- [25] Frolov, D. P. (2020) Methodological Foundations behind Modern Approaches to the Spatial Distribution of Economic Resources in Russia. *AlterEconomics*, 22 (2), pp. 185–202. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-5-107-140>. <https://elibrary.ru/puqunt>.
- [26] Frolov, D. P. (2020) From transaction costs to transaction value: overcoming the frictional paradigm. *Voprosy Ekonomiki*, (8), pp. 51–81. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-8-51-81>. <https://elibrary.ru/zxrbmy>.

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

# МЕТАВСЕЛЕННЫЕ В ЭКОНОМИКЕ И ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ (ЭКОСИСТЕМНЫЙ АСПЕКТ)

И. П. Челак<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (Екатеринбург, Россия)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** В статье рассматривается концепция метавселенных (МВ) как новой универсальной формы социально-экономических отношений в условиях перехода к Индустрии-Обществу 5.0. Объектом исследования выступают метавселенные в экономике и публичном управлении, а предметом – экономические отношения, связанные с внедрением технологий МВ в процессы частного и публичного управления. Цель исследования – систематизация возможностей и рисков применения МВ для управления организациями и территориями.

**Материалы и методы.** В исследовании использованы методы системного логического анализа, для получения результатов применены структурно-функциональный подход и авторская технология экосистемного управления. В качестве информационной базы были выбраны опубликованные научные статьи, индексируемые в базах данных Science Direct и РИНЦ (Elibrary.ru).

**Результаты и выводы.** Исследование выявило ключевые возможности МВ для трансформации бизнес-моделей, расширения цифровых экосистем и повышения эффективности управления. Отмечены риски, связанные с цифровым разрывом, приватностью и необходимостью институциональной поддержки. Подчеркнута роль МВ в создании новых форм взаимодействия и мультисенсорного опыта, а также отмечен потенциал для развития МВ на уровне социально-экономических экосистем.

**Обсуждение.** Рекомендуется использовать результаты исследования для формирования стратегий внедрения МВ в публичном и частном управлении. Особое внимание уделяется необходимости междисциплинарного экосистемного подхода и развитию нормативной базы. Внедрение МВ рассматривается как важный шаг к устойчивому социально-экономическому развитию и цифровой трансформации. Статья рекомендована в первую очередь командам публичного и частного управления.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Метавселенные, цифровая трансформация, бизнес-модели, виртуальная реальность, инклюзия, цифровой разрыв, мультисенсорный опыт, экосистемное управление, искусственный интеллект, мета-глобализация.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Челак И. П. Метавселенные в экономике и публичном управлении (экосистемный аспект) // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 45–60. EDN FCYDPY.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области (№ 24-18-20036), <https://rscf.ru/project/24-18-20036>.

Мы благодарим коллег и партнеров за обсуждение статьи и полезные комментарии к первоначальному варианту статьи. Также выражаем признательность рецензентам статьи и главному редактору за ценные замечания, которые помогли значительно улучшить исследование.



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Челак Игорь Павлович** – кандидат экономических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *заместитель директора Центра социально-экономических исследований*; chelak@mail.ru. SPIN 3281-6437, ORCID 0000-0001-8770-0533, ScopusID 57223003728, ResearcherID K-6556-2016.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 13.06.2025; рецензия получена 29.07.2025; принята к публикации 15.08.2025.

## SCIENTIFIC ARTICLE

# METAVERSES IN ECONOMICS AND PUBLIC ADMINISTRATION (ECOSYSTEM ASPECT)

I. P. Chelak<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (Yekaterinburg, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** The article examines the concept of metaverses (MV) as a new universal form of socio-economic relations in the context of the transition to industry-society 5.0. The object of the study is metaverses in economics and public administration, and the subject is economic relations related to the introduction of metaverse technologies in the processes of private and public administration. The purpose of the study is to systematize the opportunities and risks of using MV for managing organizations and territories.

**Materials and methods.** The research uses methods of system-logical analysis, a structural-functional approach and the author's ecosystem management technology. The published scientific articles indexed in the Science Direct and RSCI databases were selected as the information base.

**Results and conclusions.** The study identified key opportunities for MV to transform business models, expand digital ecosystems, and improve management efficiency. The risks associated with the digital divide, privacy, and the need for institutional support have been highlighted. The role of MV in creating new forms of interaction and multisensory experience has been emphasized, as well as the potential for MV development at the level of socio-economic ecosystems.

**Discussion.** It is recommended to use the results of the study to form strategies for the implementation of MV in public and private management. Special attention is paid to the necessity for an interdisciplinary ecosystem approach and the development of a regulatory framework. The introduction of MV is considered as an important step towards sustainable socio-economic development and digital transformation. The article is recommended primarily to public and private management teams.

## KEYWORDS

Metaverses, digital transformation, business models, virtual reality, inclusivity, digital divide, multisensory experience, ecosystem management, artificial intelligence, metaglobalization.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The research was carried out at the expense of the Russian Scientific Foundation grant and the Sverdlovsk Region Government (No. 24-18-20036), <https://rscf.ru/project/24-18-20036>.

We kindly thank our colleagues and partners for the article discussing and providing helpful comments on the initial version of the article. We also express gratitude to the article reviewers and to the editor-in-chief for valuable comments that helped to significantly improve the study.

## FOR CITATION

Chelak, I. P. (2025) Metaverses in economics and public administration (ecosystem aspect). *Municipality: Economics and Management*, (3), 45–60. <https://elibrary.ru/fcydpy>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Igor P. Chelak** – Candidate of Economics; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (66 Marta 8 str., Yekaterinburg, Russia, 620144) – *Deputy Director of the Center for Socio-Economic Research*; chelak@mail.ru. SPIN 3281-6437, ORCID 0000-0001-8770-0533, ScopusID 57223003728, Researcher ID K-6556-2016.

## CONFLICT OF INTEREST

The author declares interests conflict lack.

The article was submitted 13.06.2025; reviewed 29.07.2025; accepted for publication 15.08.2025

## Введение

В статье рассматривается феномен метавселенных (МВ) как перспективной и, возможно, неизбежной универсальной формы социально-экономических отношений [1] в условиях перехода от Индустрии 4.0. к Индустрии-Обществу 5.0, ориентированном на человека, что уравновешивает экономический прогресс решением социальных проблем посредством интегрированной системы, охватывающей киберпространство и физический мир [2]. С широкой точки зрения, МВ представляют собой комплексную сквозную технологию, обеспечивающую новый этап развития цифровых экосистем, объединяющих физические и виртуальные пространства, аналоговую и цифровую реальность, где агенты взаимодействуют непосредственно и через аватаров (цифровых антропологических двойников, в том числе автономных), создавая и распределяя социальные и экономические ценности. МВ может стать доминирующим типом социально-экономических отношений в ближайшее десятилетие (что не является утопичным при учете скорости развития новых сквозных технологий, в первую очередь – искусственного интеллекта – ИИ).

Рост интереса к МВ сопровождается появлением новых бизнес-моделей, социальных практик, профессий и форм взаимодействия, однако интеграция технологий МВ в традиционный бизнес, публичное управление и рынок труда сопряжена с многочисленными вызовами. В частности, влияние МВ на мировоззрение, социальное согласие, социально-экономические отношения, трудовые ресурсы остается недостаточно изученным. Цель данной статьи – выявить ряд возможностей и ограничений применения технологий МВ в современной экономике (условно подразделяемой на традиционную физическую и цифровую, что делает ее *phygital economy* [1] – фиджиномикой) и публичном управлении, выделить перспективные сферы использования, где потенциал МВ может дать существенные эффекты, а также

рассмотреть вызовы МВ. Поставленная цель достигается с использованием авторской технологии экосистемного управления [3].

Базовой технологией для рождения МВ стала виртуальная реальность, которую разрабатывали для военных нужд (в том числе сетевых симуляторов военных миссий) в 1970-е годы в США. Сам термин VR ввел в оборот в 1984 году Джарон Ланье, основатель VPL Research [4]. Возможности VR впоследствии расширялись благодаря видеоиграм. Второй основной технологией в создании и развитии МВ выступает ИИ. С особым энтузиазмом относятся к последнему представители поколений X и Z, с малых лет имеющие доступ к цифровым инструментам (прежде всего к интернету и мобильной связи) [5]. По результатам исследования о восприятии и перспективах российской молодежи (18–35 лет) в отношении ИИ 88% молодых людей используют ИИ в жизни, 90% видят в нем «библиотеку знаний», 72% видят в ИИ новую промышленную революцию. Молодежь считает ИИ ключом к «умным городам» и безопасности<sup>1</sup>. Благодаря растущим по экспоненте возможностям нейросетей выглядят пессимистичными прогнозы роста рынка МВ на уровне 700 млрд долл. к 2030 году [6]. Представляется более реальной оценка рынка на уровне 13 триллионов долларов и 5 миллиардов пользователей к 2030 году [1].

По подсчетам, в 2015–2024 гг. люди в среднем проводят в интернете 6,5 часов в день<sup>2</sup>, из них 4,5 часа – используя телефон<sup>3</sup>. Установлено, что погруженность в онлайн снижает восприятие окружающей среды и отвлекает от непосредственного взаимодействия с людьми и природой. При этом компьютер, смартфон позволяют одновременно находиться «здесь и там», переключаясь между реальностью и полувиртуальным миром мессенджеров, социальных сетей, видеоигр, что ведет к колебаниям в ощущении присутствия [7]. Таким образом, можно признать, что большая часть человечества регулярно уже находится

<sup>1</sup> Исследование NtechLab и Центра «Новая Эра»: почти 90% молодежи использует ИИ для работы и учебы. – URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2025-05-29\\_issledovanie\\_ntechlab\\_i\\_tsentra?ysclid=mbgaqiqkg766263117](https://www.cnews.ru/news/line/2025-05-29_issledovanie_ntechlab_i_tsentra?ysclid=mbgaqiqkg766263117) (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>2</sup> Среднее ежедневное время, которое пользователи интернета по всему миру проводят в сети с 3-го квартала 2015 года по 3-й квартал 2024 года (в часах и минутах). – URL: <https://www.statista.com/statistics/1380282/daily-time-spent-online-global/> (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>3</sup> Время, проведенное за использованием смартфонов (статистика за 2025 год). – URL: <https://explodingtopics.com/blog/smartphone-usage-stats> (дата обращения: 25.06.2025).

в протометавселенной (концепция Web 2.0), а совершенствование и масштабирование МВ приведет к новому социокультурному симбиотическому

интерфейсу интернета – экосистеме Web 3.0 [1; 8] (рисунок 1), что заставляет бизнес наращивать инвестиции в развитие МВ<sup>4</sup>.



Рисунок 1 – Эволюция Web-технологий  
Figure 1 – Evolution of Web technologies  
Источник: Goldman Sachs Research [цит. по: 8]

Примечательно, что из девяти самых крупных компаний мира пять (Nvidia, Apple, Microsoft, Alphabet-Google, Broadcom Inc.) напрямую обеспечивают технологические возможности для МВ и развивают собственные (рисунок 2). А охват

крупнейшей социальной сети (более 3 млрд пользователей в 2025 г.<sup>5</sup>), которая в 2021 году сменила имя с Facebook на Meta, создает основу для максимального охвата целевой аудитории при развитии коммуникационно-игровых МВ.

Ранг	Наименование	Капитализация
1	Nvidia Corporation	\$3.605 T
2	Apple Inc.	\$3.363 T
3	Microsoft Corporation	\$3.321 T
4	Amazon.com, Inc.	\$2.475 T
5	Alphabet Inc.	\$2.432 T
6	Saudi Arabian Oil Company	\$1.831 T
7	Meta Platforms, Inc.	\$1.607 T
8	Tesla, Inc.	\$1.324 T
9	Broadcom Inc.	\$1.126 T

Рисунок 2 – Компании-лидеры по капитализации на 01.01.2025  
Figure 1 – The leading companies by capitalization (01.01.2025)  
Источник: disfold.com<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Метавселенные в России: какие компании ими пользуются и зачем. – URL: <https://cgitc.ru/media/metavselennye-v-rossii-kakie-kompanii-imi-polzuyutsya-i-zachem/> (дата обращения: 25.06.2025).  
<sup>5</sup> Статистика пользователей Facebook (2025) – последние данные по всему миру. – URL: <https://www.demandsage.com/facebook-statistics/> (дата обращения: 25.06.2025).  
<sup>6</sup> 1000 крупнейших компаний мира по рыночной капитализации на 2025 год. – URL: <https://disfold.com/world/companies/> (дата обращения: 25.06.2025).

Насколько вовлечены государства в процесс развития МВ? С одной стороны, уже есть страны, где на высшем уровне принята национальная стратегия МВ. Первой из них стала Финляндия в 2023 г. Ее стратегическое видение – «к 2035 году стать страной, в которой МВ работает в формате 2.0, лидерство Финляндии в отрасли признано во всем мире, а страна считается эталонным обществом, которое полностью приняло новую волну цифровизации»<sup>7</sup>. Указанная стратегия охватывает МВ-фикацию и государственного управления, и всей экономики. Геополитическая цель этой деятельности заключается в том, чтобы «Европа вместе с глобальными партнерами создала автономную экосистему Метавселенной, охватывающую все основные сегменты цепочки создания стоимости, включая такие аспекты, как инновационные экосистемы, бизнес-экосистемы, совместные предложения, цепочки создания стоимости, бизнес-модели и регулирование»<sup>8</sup>. Активные действия для исследования возможностей и развития рассматриваемого феномена предпринимают Китай, США, Япония, Южная Корея [4; 8].

С другой стороны, при анализе законодательства Российской Федерации (система «Гарант») по состоянию на 19 июня 2025 года, можно увидеть, что в системе содержится лишь 8 документов, в которых присутствует слово «метавселенная», причем три документа – это акты республики Саха о внедрении технологий МВ в учебный процесс. И лишь один документ упоминает МВ в стратегическом плане. Так, Калужская область планирует решать задачу технологической автономности путем развития неоиндустриальных отраслей, цифровых платформ нового поколения (метавселенные)<sup>9</sup>.

При этом МВ позволяет полноценно раскрыть на практике экосистемный подход в публичном управлении, где все заинтересованные стороны могут быть интероперабельно связаны [2], что подчеркивает актуальность настоящего исследования – предоставление информации о способности МВ влиять на экосистемы компаний, территорий, социумов как основы для построения следующей волны инноваций в социально-экономическом устойчивом развитии. Следуя человекоцентричному подходу, услуги, предметы, которые приобретаются или создаются пользователем в той или иной МВ, не должны быть привязаны к последней. Необходимо обеспечить возможность перемещения активов, навыков, впечатлений и прав пользователя на них, включая сам универсальный аватар, из одной МВ в другую [9],

которая видится как открытая система автоматизации экономических отношений и предоставления государственных услуг.

### Методология исследования

Исследование основано на систематическом обзоре научной литературы, изучении кейс-стади организаций, внедряющих технологии МВ в различных секторах экономики: образование, игровая индустрия, маркетинг, производство, оборона, безопасность, туризм, медицина, розничная торговля и др. Использован системный логический анализ, что позволило выявить ключевые возможности и угрозы развития МВ при цифровой трансформации социально-экономического ландшафта, практики менеджмента и публичного управления. Сделана попытка применения к анализу МВ экосистемного междисциплинарного подхода, объединяющего науку управления, цифровые технологии, социальные науки и экономику.

### Подходы к определению МВ

Понятие «метавселенная» введено в литературный оборот в 1992 году, с выходом произведения американского фантаста Нила Стивенсона «Снежная катастрофа» (в русском переводе также «Лавина») [4; 10]. Пока единство в атрибутировании предмета исследования в социально-экономических науках отсутствует. В качестве отправной дефиниции приведем следующее определение МВ: «это децентрализованная трехмерная онлайн-среда, в которой пользователи, представленные аватарами, могут участвовать в социальной и экономической жизни в режиме виртуальных взаимодействий в пространствах, отделенных от реального физического мира» [11]. Похожий термин содержится в Кембриджском словаре: «метавселенная – это виртуальный мир, рассматриваемый как воображаемая область без границ, где люди как аватары взаимодействуют друг с другом в трехмерном пространстве, имитирующем реальность»<sup>10</sup>. Белорусский ученый Демиров такое понимание феномена признает узким («квазивселенная»), предлагая рассматривать «стратегическую концепцию Метавселенной, основанную на комплексном представлении о выстраивании метаномики и ноосферы»; указанный автор видит МВ как «синтетический мир, объединяющий физическую, биологическую и цифровую реальность» [9]. Подобная концепция приближает нас к пониманию усиливающейся дихотомии (биологической, экономической, социальной, институциональной) цифровых артефактов вокруг индивидуумов и человека внутри цифрового пространства.

<sup>7</sup> Инициатива METAVERSE от финской экосистемы: превращение виртуального потенциала в реальный результат. – URL: <https://www.digitalfinland.org/> (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Постановление Правительства Калужской области от 15 декабря 2022 г. № 970 «О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2040 года». – URL: <https://garant.ru> (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>10</sup> Cambridge Dictionary : [сайт]. – URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/metaverse> (дата обращения: 25.06.2025).

Но даже узкое понятие МВ показывает большие возможности технологии, являясь примером квинтэссенции сквозных технологий. При развертывании МВ необходимо применение искусственного интеллекта, блокчейна, 3-D, дополненной, виртуальной, расширенной и смешанной реальности, технологий создания цифровых двойников, интернета вещей (IoT), наличие общей технологической инфраструктуры, включая облачные платформы, системы связи 5G/6G, виртуальные (игровые) движки, Web 3.0, децентрализованные хранилища и т. д. [1; 11; 12; 13; 14].

Активное движение к метавселенным зародили виртуальные команды, широко распространенные в IT-проектах и менее – в образовательной и медицинской сфере [15; 16]. Пандемия COVID-19 существенно ускорила процесс МВ-фикации, вынудив большинство трудовых коллективов перейти на удаленный формат работы, то есть функционировать в виртуальной среде [15], протометавселенной. Таким образом, МВ выступает одновременно как вызов и как возможность для трансформации управленческих практик, стилей лидерства, организационной культуры, процессов управления изменениями и иными трансформациями.

По оценкам И. А. Филиповой, на данный момент большинство МВ составляют различные многопользовательские онлайн-игры и рассматриваемый феномен фрагментарен, однако в будущем он может стать единым в качестве нового поколения глобальной сети – технологической, экономической и этической платформы, в которой взаимодействуют люди и интеллектуальные вещи в рамках многих виртуальных миров, создаваемых разными корпорациями [17]. Указанный автор именуется МВ «параллельная цифровая вселенная».

Осмысляя терминологическую путаницу по рассматриваемому предмету, добавим, что виртуальные 3D-пространства без финансовой

системы предлагается именовать протометавселенные<sup>11</sup>, экономику в МВ – метаномикой<sup>12</sup>, взаимосвязь физической и виртуальной реальности в МВ – метареальностью.

Такая неупорядоченность терминологии в том числе основана на степени вовлеченности в МВ.

Развитие вовлечения в МВ можно представить как иерархию уровней зрелости.

**Начальный уровень** (предметавселенная) – это простое сообщество, основанное на устном или текстовом общении в одной социальной сети. Пользователи взаимодействуют преимущественно через текстовые сообщения.

**Средний уровень** (протометавселенная) – расширение коммуникаций через несколько социальных платформ с использованием текстовых, видео- и подкаст-сообщений, что обогащает опыт взаимодействия и расширяет социальные связи.

**Продвинутый уровень** (метавселенная) – использование специализированных программ и приложений, криптовалюты, искусственного интеллекта, специальных устройств, где возможно полное виртуальное взаимодействие с помощью голоса, движений и даже имитации запахов. Здесь появляются подсказки по поведению, информация о личной истории и целях пользователя, а также внедряются игровые, образовательные, медицинские, карьерные механики.

Таким образом, вовлеченность в МВ растет от простого текстового общения к комплексному, многосенсорному и функционально насыщенному взаимодействию в виртуальном пространстве, отражая постепенное усложнение и углубление опыта пользователя в метавселенной.

Результаты

Систематизация возможностей и рисков применения МВ для управления организациями и территориями представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Возможности и риски применения технологий метавселенных  
Table 1 – Opportunities and risks of using metaverse technologies

№ п/п	Основные определения ИЭС	Источник
Возможности применения технологий метавселенных		
1	Расширение и трансформация бизнес-моделей	[1; 2; 5; 11; 18; 19; 20]
2	Оптимизация покупок, персонализация и мультисенсорный опыт	[6; 19; 21; 22]
3	Оптимизация бизнес-процессов и совместной работы	[1; 11; 15; 17]
4	Инклюзия и доступность	[5; 11; 21]
5	Повышение социального престижа цифровых профессий	[23]
6	МВ как инструмент публичного управления территориями	[4; 8]; Правительство Финляндии; Федеральный портал «Искусственный интеллект Российской Федерации»

<sup>11</sup> Метавселенные: возможности для бизнеса на новом цифровом рубеже. – URL: <https://events.kommersant.ru/events/metavselennye-vozmozhnosti-dlya-biznesa-23/> (дата обращения: 25.06.2025).  
<sup>12</sup> Shah, Anand and Bahri, Anu, Metanomics: Adaptive Market and Volatility Behaviour in Metaverse (September 1, 2022). – URL: <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/114442/> (дата обращения: 25.06.2025).

Ограничения и риски применения технологий метавселенных		
1	Цифровой разрыв, неравенство и политическое противоборство: микроуровень	[11; 17; 21; 24]
2	Цифровой разрыв, неравенство и политическое противоборство: макроуровень	[8; 9; 11; 17; 25]
3	Эффект колей и технологический стресс	[2; 17; 19; 24; 25; 26]
4	Трудовая и социальная изоляция	[8; 11; 15; 17; 23; 27]
5	Незаконное, неподконтрольное распространение данных	[28]

Источники: составлено автором.

### **Расширение и трансформация бизнес-моделей**

Метавселенные позволяют создавать смешанные предложения, объединяющие физические и цифровые продукты, что повышает ценность для клиентов и расширяет каналы взаимодействия, делает клиента соавтором продукта или услуги [1; 2; 11]. Примеры таких компаний, как Nike, Gucci, Samsung и Hyundai, демонстрируют, как МВ интегрируются в продуктовые и омниканальные стратегии, создавая новые формы предложения и взаимодействия: от виртуального к виртуальному, от виртуального к физическому, от физического к виртуальному или в размытых контекстах [1]. Метавселенные позволяют тестировать продукты и услуги в виртуальной среде, проводить предпродажи и кастомизацию, что ускоряет принятие решений и повышает удовлетворенность клиентов. Сравнительная доступность (с учетом скорости совершенствования нейросетевых технологий) цифровых двойников элементов реальности (продуктов, движимого и недвижимого имущества, пространств, маркетинговых акций и иных процессов, событий) позволит сначала опробовать идеи на двойнике и лишь потом внедрять их в настоящую реальность [5; 18]. МВ выступают как платформа для создания уникального пользовательского опыта и вовлечения [1; 11; 19].

Так как «реклама является основным коммерческим фактором современного Интернета, в котором доминируют такие компании, как Google, Meta<sup>13</sup> и Amazon» [20], широкие возможности МВ, в которые будут погружены потребители, подогревают значительный интерес к рассматриваемому феномену со стороны глобальных цифровых корпораций.

### **Оптимизация покупок, персонализация и мультисенсорный опыт**

Учитывая, что большинство покупок являются незапланированными, внедрение МВ в маркетплейсы обладает потенциалом совершенствовать потребительское поведение [6]. Индивидуализация предложения на платформах в зависимости от интересов, прошлого опыта, использование VR/AR, дополнительная сенсорная стимуляция

(запахи<sup>14</sup>, тактильные ощущения) усиливает как осознанность, так и эмоциональную связь потребителей с брендом, способствуя росту лояльности [19; 21]. Исследования подтверждают, что чувственные реакции, гармоничные сенсорные сигналы улучшают восприятие и поведенческие реакции, обогащенные переживания усиливают связь между аффективными и конативными образами, например, потенциальных мест для отдыха, однако чрезмерная стимуляция может вызвать сенсорную перегрузку и негативный опыт [19; 22]. С другой стороны, отрицательные эмоции в виртуальном мире могут закрепить реакции и предотвратить деструктивный опыт в реальности (например, при использовании инструментов МВ при профилактике зависимостей, девиантного поведения).

### **Оптимизация бизнес-процессов и совместной работы**

Виртуальная и расширенная реальность способствуют улучшению коммуникации и координации в производстве и цепочках поставок, снижая издержки и повышая гибкость. Виртуальные команды и цифровые аватары позволяют эффективно управлять распределенными рабочими процессами [1; 11; 15; 17]. Также преимуществами такого рода коммуникаций являются экстерриториальность (возможность получения компетенций со всего мира), культурное разнообразие. Благодаря дематериализации, персонализации и трансформации физических предложений, растут возможности снижения транзакционных издержек, увеличения рынка, появления новых источников дохода [1].

### **Инклюзия и доступность**

Метавселенные открывают возможности для вовлечения уязвимых групп, таких как люди с инвалидностью, пожилые, одинокие, в активную экономическую, политическую, социальную жизнь. Однако для этого необходим инклюзивный дизайн МВ, адаптация образовательных программ, чтобы преодолеть вероятный ментальный и физический разрыв («цифровой разрыв»), связанный с равным доступом к новым технологиям,

<sup>13</sup> Организация признана экстремистской, ее деятельность запрещена на территории Российской Федерации.

<sup>14</sup> Пахнет жареным: как нейронные сети помогают связать мир запахов и технологий. – URL: <https://engineer.yadro.com/note/neural-network-senses-odors/?ysclid=maxtpvvtnj622823543> (дата обращения: 25.06.2025).

ресурсам и навыкам [11; 21]. МВ Decentraland<sup>15</sup>, подробно описанная в статье Casale [5], и Roblox<sup>16</sup>, популярная у молодого поколения платформа, позволяющая пользователю самостоятельно создавать собственные миры, демонстрируют большой образовательный потенциал такого рода феноменов, в частности, для мягких и жестких навыков, творчества, экономической, финансовой грамотности, управленческих, лидерских компетенций, позволяя в цифровой форме развивать собственный или групповой потенциал.

### **Повышение социального престижа цифровых профессий**

Занятые в новых профессиях цифровой экономики, требуемых для развития МВ, зачастую испытывают проблемы с идентичностью, мотивацией из-за недостатка общественного признания. Социальная ценность таких профессий, как чат-бот-оператор, тестировщик, киберспортсмен, дата-майнер, селлер (продавец электронной коммерции), контент-модератор, еще недостаточно определена либо ниже, чем схожие «аналоговые» профессии [23]. Активное расширение МВ в бизнесе и публичном управлении позволит выровнять диспропорцию уровня престижности цифровых и аналоговых профессий.

### **МВ как инструмент публичного управления территориями**

Объединение возможностей 3D и ГИС-картографии, спутникового, стационарного и мобильного видеонаблюдения, реестров недвижимости может позволить создание цифровых двойников территорий: кварталов, районов, городов, регионов, приграничных зон. Создание прото-и собственно метавселенных для государственных и муниципальных задач даст возможность в ретроспективном и актуальном режиме анализировать и совершенствовать социально-экономические и экологические процессы на территории, прогнозировать, раскрывать и предотвращать правонарушения, обеспечивать мониторинг природных и техногенных событий, локально или комплексно контролировать реализацию национальных, федеральных и региональных проектов. Трудно переоценить возможности МВ для оборонных и антитеррористических целей.

Особенно быстрое развитие МВ может быть осуществлено в правоохранительном секторе. Так, Интерпол видит МВ как эффективный инструмент для обеспечения безопасности, включая широкие возможности в расследовании и предупреждении преступлений (цифровая криминалистика), в сфере управления глобальной и кибербезопасностью, при международном сотрудничестве<sup>17</sup>.

Упомянутая выше Стратегия Финляндии показывает широкие возможности МВ в управлении регионами и муниципалитетами, особо выделяя следующие секторы:

- 1) государственные и муниципальные услуги;
- 2) городское развитие и управление (библиотеки, социальные службы, вовлечение граждан, городское планирование);
- 3) создание контента, художественное производство и культурные учреждения (музеи, научные центры, театры);
- 4) формальное и неформальное образование и профессиональная подготовка;
- 5) умные города, живые лаборатории и вовлечение граждан<sup>18</sup>.

### **Ограничения и риски применения технологий метавселенных**

#### *Цифровой разрыв, неравенство и политическое противоборство: микроуровень*

В локальном плане неравенство в доступе к технологиям и цифровым навыкам, традиционализм в образовательных и карьерных предпочтениях, отсутствие стандартизации и правового регулирования создает барьеры для широкого внедрения МВ, усиливая социально-экономические различия в социуме [17; 24]. Цифровая уязвимость особенно выражена у людей с ограниченными возможностями, как физическими, когнитивными (в том числе связанными с возрастом), так и финансовыми [11; 21].

#### *Цифровой разрыв, неравенство и политическое противоборство: макроуровень*

В глобальном аспекте Е. А. Виноградова предупреждает, что «страны, не имеющие своих МВ, окажутся в невыгодном положении и могут столкнуться с дискриминационными порогами и требованиями» [4]. Также указанный автор подчеркивает политическую опасность: «владельцы платформ метавселенной станут новыми субъектами власти или даже новыми центрами силы, пытающимися разделить власть с национальным государством» [4], что вызовет рост международного напряжения и новые формы конфликтов в реальной и виртуальной среде, прокси-войны. Недостаток международных соглашений, технических и этических норм, унифицированных подходов препятствует созданию открытых, совместимых и конкурентных бизнес-сред, что может привести к доминированию отдельных игроков и снижению инновационной активности [9; 11; 17; 25]. И. А. Бронников, А. С. Беденкова также подчеркивают риск формирования наднациональных административных институтов при тотальной цифровизации управленческих процессов в публичных структурах [8].

<sup>15</sup> Decentraland: [сайт]. – URL: <https://decentraland.org/> (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>16</sup> Roblox: [сайт]. – URL: <https://www.roblox.com/> (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>17</sup> 2024 Метавселенная: взгляд правоохранительных органов. – URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-po-razvitiyu-ii-v-drugikh-stranakh/2024\\_metavselennaya\\_vzglyad\\_pравоохранительnyh\\_organov\\_metaverse\\_a\\_law\\_enforcement\\_perspective\\_interpol/?ysclid=mc1sy2n0bb176868891](https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-po-razvitiyu-ii-v-drugikh-stranakh/2024_metavselennaya_vzglyad_pравоохранительnyh_organov_metaverse_a_law_enforcement_perspective_interpol/?ysclid=mc1sy2n0bb176868891) (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>18</sup> Metaverse Society: [сайт]. – URL: <https://www.digitalfinland.org/metaverse-society/> (дата обращения: 25.06.2025).

### *Эффект колей и технологический стресс*

Внедрение сложных технологий требует длительного периода адаптации. Теория цикла инноваций указывает на возможный переход от быстрого принятия к луддизму – социокультурному сопротивлению технологиям [24; 25; 26]. Сенсорная и когнитивная перегрузка пользователей, размытие границ частной жизни, угрозы манипуляции сознанием человека могут снизить эффективность цифрового опыта [2; 17; 19].

### *Трудовая и социальная изоляция*

Расширение фриланс- и gig-экономики, возможное благодаря интенсивной МВ-фикации, в текущих институциональных условиях не будет способствовать гуманизации рынка труда, сохраняя риски роста класса прекариата, ухудшения условий труда и социальной жизни [15; 23]. Чрезмерная когнитивная и экономическая зависимость от МВ может привести к социальной фрагментации, разделению общества и отдельных личностей вместо следования идеалам сотрудничества [11; 17]. Если отойти в сторону социокультурных нарративов, можно отметить, что движение к виртуализации, МВ-фикации находится в контексте «гиперреальности постмодерна (как полю виртуальной реальности в рамках сетевого общества, в рамках которой осуществляется деформация и дефрагментация традиционных властных и экономических отношений)» [27]. МВ могут способствовать усилению коммуникационных нарушений в системе публичного управления и повышению степени имитации конкуренции между политическими программами [8]. Интерес к МВ как новой форме человеческого опыта и творчества также может быть связан не только со стремлением к эффективности всех сфер, где могут быть применены новейшие цифровые технологии, но и с неудовлетворенными духовными, социальными (в том числе изоляционистскими) потребностями.

### *Незаконное, неподконтрольное распространение данных*

Big data, формируемая в МВ, является основным ценным ресурсом последних. В связи с этим особенно актуальной становится задача защиты персональной информации, так как её использование вне установленных рамок (серый и черный рынок данных, навязчивая контекстная реклама) может причинить вред пользователям МВ и подорвать доверие к взаимодействиям в виртуальной среде [28].

### **Необходимость экосистемного управления при переходе к МВ**

Управление МВ требует новаторского подхода, учитывающего взаимопроникновение цифрового и условно аналогового взаимодействия, взаимозависимости между когнитивным опытом

в реальной среде и в МВ, как на локальном, так и глобальном уровне.

В условиях мультисенсорного и многоканального взаимодействия акторы, ответственные за развертывание МВ, должны обеспечивать согласованность действий всех участников, поддерживать открытость и совместимость технологий, а также стимулировать инновации через кооперацию, в том числе путем нормативного регулирования, начиная с конституции государства (концепция «нейроправ», правосубъектность искусственного интеллекта) [17].

МВ как ресурс новой реглобализации «демонстрирует социальный потенциал для стимулирования глобальной интеграции развивающихся стран и создания виртуальной глобальной экономики, в которой все могут конкурировать, предлагая беспрецедентные возможности для создания ценности» [11]. В МВ виртуальное и реальное взаимодействуют и развиваются вместе посредством социальных, экономических и культурных действий, создающих ценность [2; 29].

Экосистемное управление должно учитывать социальные аспекты – сокращение цифрового разрыва, поддержку уязвимых групп и баланс между виртуальной и реальной жизнью. Это способствует устойчивому развитию и социальной ответственности бизнеса.

Метавселенные быстро меняются, поэтому управление должно быть адаптивным, способным оперативно реагировать на новые вызовы и возможности, включая технологические инновации и изменения в поведении пользователей.

Рассматривая управление с технологической точки обзора, отметим, что ИИ (генеративный, агентский, физический<sup>19</sup>) в ближайшем будущем может выступить в роли управляющей операционной (эко)системы МВ, обеспечивая в том числе автономное взаимодействие физических и цифровых объектов, анализ больших данных и поддержку принятия решений, онлайн-конструирование общего и персонализированного видеоконтента и сенсорики, не говоря уже о визуально реалистичных образах аватаров [17], что расширяет возможности управления и оптимизации процессов.

Рост потенциала ИИ и МВ позволяет исследователям выдвинуть концепцию метаглобализации [2; 17], которая предполагает распределение операций компаний между физическим, удаленным и виртуальным пространствами для максимизации ценности, что требует новых управленческих подходов и стратегий. Отсюда остро встает вопрос: способна ли МВ, потенциально расширяющая границы практик, взаимодействий, ощущений ее участников, претендовать на создание новой основной социально-экономической реальности? [30].

<sup>19</sup> Воплощение агентов ИИ предполагает, что управляемые ими физические объекты смогут в том числе автономно взаимодействовать через датчики и исполнительные механизмы. – URL: [https://t.me/aggregator\\_ai/2774](https://t.me/aggregator_ai/2774) (дата обращения: 25.06.2025).

Обсуждение

**МВ** как цифровые экосистемы представляют собой сложные, динамичные системы, способные вовлечь в себя множество заинтересованных сторон: пользователей, разработчиков,

бизнес-партнеров, регуляторов, социальные медиа, отдельные группы и сообщества, общество в целом. На основе стейкхолдерского подхода [31] можно проиллюстрировать экосистемную карту возможностей МВ (рисунок 3).



Рисунок 3 – Экосистемная карта применения метавселенных  
Figure 3 – Ecosystem Map of Metaverse Applications  
Источник: составлено автором с учетом [31]

На экосистемной карте на условных орбитах представлены пять основных заинтересованных сторон социально-экономических экосистем [см., например, 32]. Придерживаясь человекоцентричного подхода в центре экосистем, мы ставим «социум» как сообщество людей (прежде всего пользователей), далее выделяем «государство» – систему публичного управления, включая муниципалитеты. Третий сегмент экосистем – «бизнес», национальная система хозяйствования и предпринимательства: предприятия, компании, профессиональные сообщества. Далее – «медиа»: социальные сети, средства массовой информации. Сектор «образование и наука» представлен учреждениями, ответственными за генерацию и передачу знаний. На пересечении с орбитами стейкхолдеров в сегментах карты для наглядности приведены наиболее крупные сферы жизнедеятельности общества, где возможно применение

технологий МВ. В укрупненных сферах возможна градация на подотрасли и сферы. Так, при анализе возможностей МВ в орбите «знаний» рассматриваемый феномен может применяться в образовательном процессе, в игрофикации занятий (как онлайн, так и в специально выделенных аудиториях вуза, колледжа или школы), причем для обучения практически в любой сфере жизни, начиная (как сложилось исторически) от отработки навыков военных действий в симуляторе до VR-погружения в тело человека и проведения хирургических операций. Широкие возможности МВ представляет для научных исследований (моделирования), особенно в труднодоступных областях (космос, недра планет, микромир). Что касается бизнеса, МВ способны обеспечивать как малые задачи – например, рекламные интеграции в популярных игровых вселенных (Roblox), так и крупные проекты – работы

с цифровыми двойниками, электросетевой, дорожной инфраструктуры муниципалитетов («умных городов»), регионов или страны в целом.

В качестве примера масштабной протометавселенной в орбите «государства», объединяющей практически все физические и юридические лица в России, можно представить платформы «Госуслуги» и «ФНС» (налоговая система). По состоянию на 2025 год, данные платформы содержат значительное количество значимых персональных данных, информацию о полученных услугах, совершенных транзакциях, что является цифровым двойником пользователей (с акцентом на специфику платформ). Объединение сведений о человеке или юридическом лице с различных платформ и источников, в дополнение к указанным (банки, где обслуживается человек, система

голосования, социальные сети, медицинские карты, дела обучающихся и т. д.), способны без активного участия пользователя создать его полномасштабный финансово-экономический, политический, поведенческий, ценностный цифровой портрет. Более того, также быстроразвивающиеся технологии накопления и обработки больших данных в перспективе могут предоставить обобщенную картину сообществ, социальных страт, социума в целом для аналитических и прогностических задач, в том числе – по манипулированию (прямому или косвенному).

Рассмотрим некоторые экономические основания, обуславливающие возможную быструю эволюцию МВ – стремительный рост маркетплейс-экономики (рисунки 4, 5).

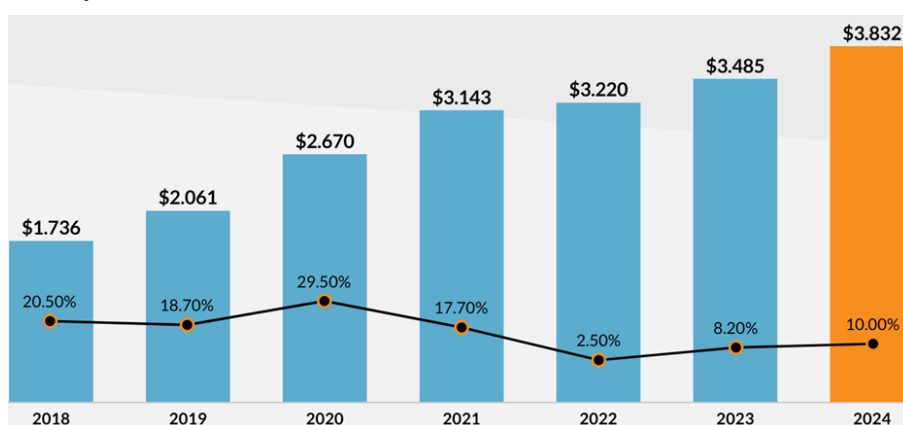


Рисунок 4 – Динамика онлайн-торговли в мире  
Figure 4 – Dynamics of online commerce in the world

Источник: Digitalcommerce360.com<sup>20</sup>

Год	Онлайн-продажи	Рост, %
2016	₽551 млрд	-
2017	₽654 млрд	+19%
2018	₽801 млрд	+22%
2019	₽1 175 млрд	+47%
2020	₽2 094 млрд	+78%
2021	₽3 398 млрд	+62%
2022	₽4 934 млрд	+45%
2023	₽7 084 млрд	+44%
2024 (прогноз)	₽10 600 млрд	+38%

Рисунок 5 – Динамика онлайн-торговли в России  
Figure 5 – Dynamics of online commerce in Russia

Источник: Inclient.ru<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Digitalcommerce360.com : [сайт]. – URL: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats/> (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>21</sup> Inclient.ru : [сайт]. – URL: <https://inclient.ru/marketplaces-stats/?ysclid=mc8uxsq4e917969006> (дата обращения: 25.06.2025).

Маркетплейсы как один из самых быстрорастущих секторов экономики [33] при распространении доступного и удобного VR-оборудования способны резко активизировать развитие МВ, эволюционируя от сообщества онлайн-магазинов на одной платформе к полностью виртуальной вселенной. Понимая это, Всемирный экономический форум создал проект «Определение и создание метавселенной», с целью оптимизации разработки систем управления и усиления возможностей создания экономической и социальной ценности в МВ<sup>22</sup>, что трудно достичь без наполненности потребительского опыта ценностно-событийными элементами, возможными в МВ как хронотопе [34], совмещающем в «пространстве-времени» виртуальное и реальное.

Если рост электронной коммерции происходит по экономическим законам спроса и предложения, то перевод подавляющего большинства государственных и муниципальных услуг в электронный формат производится в обязательном порядке<sup>23</sup>. Несмотря на объявленную государством тотальную цифровизацию публичного управления, портал «Госуслуги» пока сложно соотнести к «классической» (например, игровой) МВ. Однако на примере платформы Decentraland можно представить пул возможностей применения МВ в государственном секторе. Decentraland – это виртуальное пространство, иммерсивная виртуальная реальность на базе распределенных реестров, созданная в Аргентине с учетом идей Накамото, основателя блокчейна [5]. Такая МВ представляет цифровую реальность и включает рынок земли, онлайн-маркетплейсы виртуальных товаров и услуг, внутриплатформенные элементы социальных сетей, собственную криптовалюту. Земля как ресурс в формате рассматриваемой МВ содержит метаданные о цифровом активе, рыночных операциях, волатильности рынка. Оборудование пользователей и контракты составляют технологический и структурный аспект данной МВ. Удешевление устройств VR и взрывное развитие ИИ способны в обозримом будущем резко ускорить внедрение МВ во все сферы социально-экономической жизни.

#### **Рекомендации командам публичного и частного управления по оптимизации применения МВ**

Для распространения лучших практик МВ-фикации требуется бенчмакинг, постоянный мониторинг достижений и ошибок в других странах, в отдельных регионах, распространение успешных примеров в отдельных субъектах на все города и регионы страны.

Для последовательного внедрения МВ государственными органами, профессиональному сообществу рекомендуется развивать *институциональные механизмы* – законодательство, стандарты, сертификацию, а также координацию между публичным и частным секторами. Роль государства – экосистемное оркестрирование, формирование условий для доверительного сотрудничества всех заинтересованных сторон для стимулирования цифровых инноваций. Первым шагом необходимы дополнения, касающиеся разработки правил, платформенных условий МВ в Национальный проект «Экономика данных» и Указ Президента Российской Федерации 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».

#### **Ориентация на инновационное предпринимательство и научно-образовательное сотрудничество**

Внедрение МВ требует активного взаимодействия разработчиков, исследовательских институтов, университетов. Региональные управленческие команды должны создавать стимулы для инноваций, экспериментировать с новыми формами сотрудничества и поддерживать стартапы, работающие с технологиями виртуальной и дополненной реальности.

#### **Обеспечение безопасности. Обучение и повышение цифровой грамотности, обеспечение приватности и доверия пользователей**

Внедрение МВ связано с рисками безопасности и конфиденциальности данных. Рекомендуется регулярно актуализировать стандарты кибербезопасности и защиты персональных данных. Для эффективного использования МВ управленческие команды должны организовывать образовательные программы и тренинги для государственных служащих (причем должны быть отдельные программы для проектных команд, для «цифрового десанта»), предпринимателей и населения, чтобы повысить навыки работы с виртуальными технологиями, интеллектуально и эмоционально адаптироваться к новым форматам взаимодействия. Образовательные и мотивационные программы должны особо учитывать демографические (возрастные) особенности пользователей.

#### **Заключение**

Данная статья расширяет понимание возможностей и вызовов, связанных с внедрением технологий МВ в управленческую практику, подчеркивая важность системного и инклюзивного применения экосистемного управления для

<sup>22</sup> Определение и создание Метавселенной. – URL: <https://initiatives.weforum.org/defining-and-building-the-metaverse/home> (дата обращения: 25.06.2025).

<sup>23</sup> См. распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 апреля 2022 г. № 837-р «Об утверждении Концепции перехода к предоставлению 24 часа в сутки 7 дней в неделю абсолютного большинства государственных и муниципальных услуг без необходимости личного присутствия граждан и плана-графика ее реализации». – URL: <https://garant.ru> (дата обращения: 25.06.2025).

сглаживания противоречий заинтересованных сторон в цифровую эпоху.

Технологии МВ открывают перспективы для управления в различных секторах, позволяя создавать инновационные продукты, улучшать клиентский опыт и оптимизировать административные и бизнес-процессы. Вместе с тем успешное внедрение МВ требует преодоления экономических, технических, социальных, этических, психологических, политических, кадровых и иных вызовов. Угрозы МВ также включают институциональные сложности с правовым регулированием, детекцией и предотвращением киберпреступлений.

Экосистемное управление становится ключевым фактором в обеспечении устойчивого и инклюзивного развития МВ, способствуя

координации заинтересованных сторон, адаптивности и социальной ответственности. Будущие исследования и действия регуляторов должны сосредоточиться на разработке стандартов, оценке экономического и социального воздействия технологий МВ, а также на создании образовательных программ для повышения цифровой грамотности всех участников. МВ выступает как ресурс новой реглобализации в частном секторе (как перспективная форма электронной коммерции) и как новый интерфейс получения государственных услуг, как стратегия разделения операций глобальных компаний на элементы путем размещения каждой в оптимальном пространстве – физическом, удаленном или виртуальном, где создается максимальная ценность.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., Panniello, U. (2023) Digital business model innovation in metaverse: How to approach virtual economy opportunities. *Information Processing & Management*, vol. 60, issue 5. 103457. DOI 10.1016/j.ipm.2023.103457. EDN ENFVBC.
- [2] Lopez-Cabarcos, M. A., Pineiro-Chousa, J. (2024) Illusion or reality? Building a metaverse community focused on value creation in the agricultural sector. *International Journal of Information Management*, vol. 77. 102782. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102782. EDN PWBYJI.
- [3] Попов Е. В., Симонова В. Л., Челак И. П. Дифференциация уровней взаимодействия со стейкхолдерами инновационной экосистемы // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2022. № 1. С. 11–20. EDN OQUOJO.
- [4] Виноградова Е. А. Анализ военных метавселенных: на примере США, Индии и Китая // *Мировая политика*. 2023. № 3. DOI 10.25136/2409-8671.2023.3.40042. EDN ZJBFOG.
- [5] Casale-Brunet, S., Mattavelli, M., Chiariglione, L. (2023) Exploring blockchain-based metaverses: Data collection and valuation of virtual lands using machine learning techniques. *Digital Business*, vol. 3, issue 2. 100068. DOI 10.1016/j.digbus.2023.100068. EDN KROKGU.
- [6] Kakaria, S., Saffari, F., Ramsøy, T. Z., Bigné, E. (2023) Cognitive load during planned and unplanned virtual shopping: Evidence from a neurophysiological perspective. *International Journal of Information Management*, vol. 72. 102667. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102667. EDN LFOHUY.
- [7] Van Kraalingen, I., Beames, S. (2024) Presence and (dis) connectedness - the influence of smartphones usage on human-nature and human-human interactions in outdoor studies. *Frontiers in Education*, vol. 9. DOI 10.3389/educ.2024.1369591. EDN JZQUEU.
- [8] Бронников И. А., Беденкова А. С. Метавселенные и государства: вместе и порознь // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2023. Т. 15, № 2. С. 224–250. DOI 10.17072/2218-9173-2023-2-224-250. EDN XAWVHK.
- [9] Демиров В. В. Метавселенная и цифровая экономика: путь от виртуального пространства до метаномики и ноосферы // *Креативная экономика*. 2024. Т. 18, № 9. С. 2531–2552. DOI 10.18334/ce.18.9.121730. EDN JNAAXQ.
- [10] Zakarneh, B., Annamalai, N., Alquqa, E., Mohamed, K., Rajeh, N., Alsahhi, N. (2024). Virtual Reality and Alternate Realities in Neal Stephenson's -Snow Crash. *World Journal of English Language*, 14 (2). P. 244. DOI 10.5430/wjel.v14n2p244 EDN MEBIXZ.
- [11] Latino, M. E., De Lorenzi, M. C., Corallo, A., Petruzzelli, A. M. (2024) The impact of metaverse for business model innovation: A review, novel insights and research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 206. 123571. DOI 10.1016/j.techfore.2024.123571. EDN YRZDWQ.
- [12] Dong, S., Liu, M., Abbas, K. (2024) The Metaverse Review: Exploring the Boundless Ream of Digital Reality. *Computers, Materials & Continua*, 81 (3), pp. 3451–3498. DOI 10.32604/cmc.2024.055575. EDN LBVIWZ.
- [13] Aloqaily, M., Bouachir, O., Karray, F., Al Ridhawi, I., ElSaddik, A. (2022) Integrating Digital Twin and Advanced Intelligent Technologies to Realize the Metaverse. Preprint. DOI 10.48550/arXiv.2210.04606.
- [14] Курманов Н. А., Жамкеева М. К., Рахметулина Б. С. и др. Исследование возможностей и перспективных технологий метавселенной в развитии экономики и общества // *Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия*. 2024. № 3. С. 237–250. DOI 10.48081/AMLX3809. EDN RRZNDX.
- [15] Bagga, S. K., Gera, S., Haque, S. N. (2023) The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, vol. 28, issue 2, pp. 120–131. DOI 10.1016/j.apmr.2022.07.003. EDN LRJXWI.
- [16] Dumitrescu, C., Drăghicescu, L., Petrescu, A., Gorghiu, G., Gorghiu, L. M. (2014) Related Aspects to Formative Effects of Collaboration in Virtual Spaces. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 141, pp. 1079–1083. DOI 10.1016/j.sbspro.2014.05.181.
- [17] Филипова И. А. Создание метавселенной: последствия для экономики, социума и права // *Journal of*

- Digital Technologies and Law. 2023. T. 1. № 1. С. 7–32. DOI 10.21202/jdtl.2023.1. EDN LCCOJJ.
- [18] Klietk, T., Kral, P., Bugaj, M., Durana, P. (2024). Generative artificial intelligence of things systems, multisensory immersive extended reality technologies, and algorithmic big data simulation and modelling tools in digital twin industrial metaverse. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 19 (2), pp. 429–461. DOI 10.24136/eq.3108. EDN GGGXRQ.
- [19] Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, Orús, C. (2021) The influence of scent on virtual reality experiences: The role of aroma-content congruence. *Journal of Business Research*, vol. 123, pp. 289–301. DOI 10.1016/j.jbusres.2020.09.036.
- [20] Simoes, S., Martinez-del-Rincon, J. R., McWilliams, G. (2024, Oct). Personal Data and AI in the Metaverse. Queen's University Belfast. [https://pureadmin.qub.ac.uk/ws/portalfiles/portal/631324616/D2.3\\_Personal\\_data\\_and\\_AI\\_Oct\\_2024\\_1\\_.pdf](https://pureadmin.qub.ac.uk/ws/portalfiles/portal/631324616/D2.3_Personal_data_and_AI_Oct_2024_1_.pdf).
- [21] Jetha, A., Bonaccio, S., Shamaee, A. et al. (2023) Divided in a digital economy: Understanding disability employment inequities stemming from the application of advanced workplace technologies. *SSM – Qualitative Research in Health*, vol. 3. 100293. DOI 10.1016/j.ssmqr.2023.100293. EDN MAHOPL.
- [22] Arathoon, J., Allen, D., Hallatt, A. (2024) «Too hot to handle»: Making lost and stolen pets present in virtual space. *Geoforum*, vol. 152. 104013. DOI 10.1016/j.geoforum.2024.104013.
- [23] Newlands, G., Lutz, C. (2024) Mapping the prestige and social value of occupations in the digital economy. *Journal of Business Research*, vol. 180. 114716. DOI 10.1016/j.jbusres.2024.114716. EDN YQYAXL.
- [24] Van Tam, N., Quoc Toan, N., Van Phong, V. (2024) Investigating potential barriers to construction digitalization in emerging economies: A study in Vietnam. *International Journal of Information Management Data Insights*, vol. 4, issue 1. 100226. DOI 10.1016/j.ijime.2024.100226. EDN YYONSQ.
- [25] Evsikov, K. S. (2023) Metaverses as a New Object of Regulation for Information Law. *Trudi po Intellectuálny Sobstvennosti (Works on Intellectual Property)*, vol. 44 (1), pp. 47–57. DOI 10.17323/tis.2023.16880. EDN EPQKXS.
- [26] Strekalova, A. S. (2019) Perception of innovations in place marketing: role of stakeholders' communities. *The Russian Journal of Economic Theory*, 16 (2), pp. 293–304. DOI 10.31063/2073-6517/2019.16-2.10. EDN ETCYBG.
- [27] Karimov R. N. (2018) Transformation of hyperreality: from a constructive society to a deconstructive society. *Humanities bulletin*, Vol. 8. DOI 10.18698/2306-8477-2018-8-5417. EDN XYBOWL.
- [28] Семячков К. А., Веретенникова А. Ю. Метавселенные в развитии «умных городов»: проблемы управления данными // *Экономика и управление*. 2023. 29 (12). С. 1499–1511. DOI 10.35854/1998-1627-2023-12-1499-1511. EDN WQRLCD.
- [29] Попов Е. В. Эволюция цифровых технологий управления территорией // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 3. С. 267–281. DOI 10.35854/1998-1627-2025-3-267-281. EDN JPURYM.
- [30] Ваторопин А. С., Ваторопин С. А., Тепляков И. И., Чевтаева Н. Г. Метавселенная: перспективы создания и социальные последствия // *Теория и практика общественного развития*. 2022. № 4 (170). С. 19–25. DOI 10.24158/tipor.2022.4.2. EDN XHRWEF.
- [31] Talmar, M., Walrave, B., Podoynitsyna, K., Holmström, J., Rommea, A. G. L. (2020) Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*, vol. 53, No. 4. 101850. DOI 10.1016/j.lrp.2018.09.002. EDN FIICRQ.
- [32] Попов Е. В., Симонова В. Л., Зырянов А. С. Типология экосистем промышленных предприятий при цифровой трансформации // *Вопросы управления*. 2025. Т. 19. № 1. С. 5–24. DOI 10.22394/2304-3369-2025-1-5-24. EDN ZLGQCE.
- [33] Бармута К. А., Кольган М. В., Медведева Ю. Ю. Маркетплейсы как эффективная бизнес-модель интернет-торговли // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2024. Том 14. № 3А. С. 169–177. <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2024-3/b16-barmuta-kolgan-medvedeva.pdf>.
- [34] Лешневская К. В. Трансформация хронотопа в экономическом дискурсе (на материале публикаций в СМИ) // *Гуманитарные и социальные науки*. 2024. Т. 102. № 1. С. 68–73. 10.18522/2070-1403-2024-102-1-68-73. DOI 10.18522/2070-1403-2024-102-1-68-73. EDN OYJXV.

## REFERENCES

- [1] Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., Panniello, U. (2023) Digital business model innovation in metaverse: How to approach virtual economy opportunities. *Information Processing & Management*, 60 (5). 103457. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103457>. <https://elibrary.ru/enfvbc>.
- [2] Lopez-Cabarcos, M. A., Pineiro-Chousa, J. (2024) Illusion or reality? Building a metaverse community focused on value creation in the agricultural sector. *International Journal of Information Management*, (77). 102782. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102782>. <https://elibrary.ru/pwbyji>.
- [3] Popov, E. V., Simonova, V. L., Chelak, I. P. (2022) Differentiation of levels of interaction with stakeholders of the innovation ecosystem. *Menedzment v Rossii i za rubezom*, (1), pp. 11–20. <https://elibrary.ru/oquojo>.
- [4] Vinogradova, E. A. (2023) Analysis of Military Metaverses: the Case of the USA, India and China. *World Politics*, (3), pp. 31–45. <https://doi.org/10.25136/2409-8671.2023.3.40042>. <https://elibrary.ru/zjbfog>.
- [5] Casale-Brunet, S., Mattavelli, M., Chiariglione, L. (2023) Exploring blockchain-based metaverses: Data collection and valuation of virtual lands using machine learning techniques. *Digital Business*, 3 (2), 100068. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.100068>.

- org/10.1016/j.digbus.2023.100068. <https://elibrary.ru/krokgu>.
- [6] Kakaria, S., Saffari, F., Ramsoy, T. Z., Bigne, E. (2023) Cognitive load during planned and unplanned virtual shopping: Evidence from a neurophysiological perspective. *International Journal of Information Management*, (72), 102667. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102667>. <https://elibrary.ru/lfohuy>.
  - [7] Van Kraalingen, I., Beames, S. (2024) Presence and (dis) connectedness - the influence of smartphones usage on human-nature and human-human interactions in outdoor studies. *Frontiers in Education*, (9). <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1369591>. <https://elibrary.ru/jzqeuu>.
  - [8] Bronnikov, I. A., Bedenkova, A. S. (2023) Metaverses and states: Together or apart. *Ars Administrandi*, 15 (2), pp. 224–250. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-224-250>. <https://elibrary.ru/xawvvhk>.
  - [9] Demirov, V. V. (2024) Metaverse and digital economy: the path from virtual space to metanomics and the noosphere. *Creative economy*, 18 (9), pp. 2531–2552. <https://doi.org/10.18334/ce.18.9.121730>. <https://elibrary.ru/jnaaxq>.
  - [10] Zakarneh, B., Annamalai, N., Alquqa, E., Mohamed, K., Rajeh, N., Alsahli, N. (2024). Virtual Reality and Alternate Realities in Neal Stephenson's -Snow Crash. *World Journal of English Language*, 14 (2), p. 244. <https://doi.org/10.5430/wjel.v14n2p244>. <https://elibrary.ru/mebixz>.
  - [11] Latino, M. E., De Lorenzi, M. C., Corallo, A., Petruzzelli, A. M. (2024) The impact of metaverse for business model innovation: A review, novel insights and research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, (206), 123571. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123571>. <https://elibrary.ru/yrzdwq>.
  - [12] Dong, S., Liu, M., Abbas, K. (2024) The Metaverse Review: Exploring the Boundless Ream of Digital Reality. *Computers, Materials & Continua*, 81 (3), pp. 3451–3498. <https://doi.org/10.32604/cmc.2024.055575>. <https://elibrary.ru/lbviwz>.
  - [13] Aloqaily, M., Bouachir, O., Karray, F., Al Ridhawi, I., El Saddik, A. (2022) Integrating Digital Twin and Advanced Intelligent Technologies to Realize the Metaverse. *Preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.04606>.
  - [14] Kurmanov, N., Zhamkeyeva, M., Rakhmetullina, B. et al. (2024). A study of the possibilities and promising technologies of the metaverse in the development of the economy and society. *Vestnik Torajgyrov Universiteta*, (3), pp. 237–250. <https://doi.org/10.48081/amlx3809>.
  - [15] Bagga, S. K., Gera, S., Haque, S. N. (2023) The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28 (2), pp. 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>. <https://elibrary.ru/lrxjwi>.
  - [16] Dumitrescu, C., Draghicescu, L., Petrescu, A., Gorghiu, G., Gorghiu, L. M. (2014) Related Aspects to Formative Effects of Collaboration in Virtual Spaces. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (141), pp. 1079–1083. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.181>.
  - [17] Filippova, I. A. (2023) Creation of the metaverse: consequences for the economy, society and law. *Journal of Digital Technologies and Law*, 1 (1), pp. 7–32. <https://doi.org/10.21202/jdtl.2023.1>. <https://elibrary.ru/lccojj>.
  - [18] Klietnik, T., Kral, P., Bugaj, M., Durana, P. (2024). Generative artificial intelligence of things systems, multisensory immersive extended reality technologies, and algorithmic big data simulation and modelling tools in digital twin industrial metaverse. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 19 (2), pp. 429–461. <https://doi.org/10.24136/eq.3108>. <https://elibrary.ru/gggxrxq>.
  - [19] Flavian, C., Ibanez-Sanchez, Orus, C. (2021) The influence of scent on virtual reality experiences: The role of aroma-content congruence. *Journal of Business Research*, (123), pp. 289–301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.036>.
  - [20] Simoes, S., Martinez-del-Rincon, J. R., McWilliams, G. (2024, Oct). Personal Data and AI in the Metaverse. *Queen's University Belfast*. [https://pureadmin.qub.ac.uk/ws/portalfiles/portal/631324616/D2.3\\_Personal\\_data\\_and\\_AI\\_Oct\\_2024\\_1\\_.pdf](https://pureadmin.qub.ac.uk/ws/portalfiles/portal/631324616/D2.3_Personal_data_and_AI_Oct_2024_1_.pdf).
  - [21] Jetha, A., Bonaccio, S., Shamaee, A. et al. (2023) Divided in a digital economy: Understanding disability employment inequities stemming from the application of advanced workplace technologies. *SSM - Qualitative Research in Health*, (3), 100293. <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2023.100293>. <https://elibrary.ru/mahopl>.
  - [22] Arathoon, J., Allen, D., Hallatt, A. (2024) «Too hot to handle»: Making lost and stolen pets present in virtual space. *Geoforum*, (152), 104013. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2024.104013>.
  - [23] Newlands, G., Lutz, C. (2024) Mapping the prestige and social value of occupations in the digital economy. *Journal of Business Research*, (180), 114716. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114716>. <https://elibrary.ru/yqyaxl>.
  - [24] Van Tam, N., Quoc Toan, N., Van Phong, V. (2024) Investigating potential barriers to construction digitalization in emerging economies: A study in Vietnam. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4 (1), 100226. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100226>. <https://elibrary.ru/yyonsq>.
  - [25] Evsikov, K. S. (2023) Metaverses as a new object of regulation for information law. *Trudi po Intellectulnoy Sobstvennosti (Works on Intellectual Property)*, 44 (1), pp. 47–57. <https://doi.org/10.17323/tis.2023.16880>. <https://elibrary.ru/epqkxs>.
  - [26] Strekalova, A. S. (2019) Perception of innovations in place marketing: role of stakeholders' communities. *AlterEconomics*, 16 (2), pp. 293–304. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-2.10>. <https://elibrary.ru/etcybg>.
  - [27] Karimov, R. N. (2018) Transformation of hyperreality: from a constructive society to a deconstructive society. *Humanities bulletin*, (8), p. 3. <https://doi.org/10.18698/2306-8477-2018-8-5417>. <https://elibrary.ru/xybowl>.
  - [28] Semyachkov, K. A., Veretennikova, A. Yu. (2023) Metaverse in the development of «smart cities»:

- Problems of data management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 29 (12), pp. 1499–1511. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1499-1511>. <https://elibrary.ru/wqrlcd>.
- [29] Popov, E. V. (2025) Evolution of digital technologies in territorial management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 31 (3), pp. 267–281. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-267-281>. <https://elibrary.ru/jpurym>.
- [30] Vatoropin, A. S., Vatoropin, S. A., Teplyakov, I. I., Chevtayeva, N. G. (2022) Metaverse: creation perspectives and social consequences. *Theory and Practice of Social Development*, (4), pp. 19–25. <https://doi.org/10.24158/tipor.2022.4.2>. <https://elibrary.ru/xhrwef>.
- [31] Talmar, M., Walrave, B., Podoyntsina, K., Holmström, J., Rommea, A.G.L. (2020) Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*, 53 (4), 101850. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002>. <https://elibrary.ru/fiicrq>.
- [32] Popov, E. V., Simonova, V. L., Zyrianov, A. S. (2025) Typology of enterprise ecosystems in digital transformation conditions. *Management Issues*, 19 (1), pp. 5–24. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2025-1-5-24>. <https://elibrary.ru/zlgqce>.
- [33] Barmuta, K. A., Kol'gan, M. V., Medvedeva, Yu. Yu. (2024) Marketplaces as an effective business model for online trading. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow]*, 14 (3A), pp. 169–177. <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2024-3/b16-barmuta-kolgan-medvedeva.pdf>. <https://elibrary.ru/nczfrq>.
- [34] Leshnevskaya, K. V. (2024) The transformation of the chronotope in economic discourse (based on publications in the media). *The Humanities and Social sciences*, 102 (1), pp. 68–73. <https://doi.org/10.18522/2070-1403-2024-102-1-68-73>. <https://elibrary.ru/ooyjxv>.

## SCIENTIFIC ARTICLE

COMPARATIVE ANALYSIS OF SUSTAINABLE  
URBAN DEVELOPMENT IN INDUSTRIAL CITIES:  
ECOLOGICAL INITIATIVES IN BIRMINGHAM  
AND YEKATERINBURGA. K. Ulan<sup>1</sup>, M. A. Dzhorobaeva<sup>2</sup>, O. L. Yudina<sup>1</sup><sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (Yekaterinburg, Russia)<sup>2</sup> Osh State University (Osh, Kyrgyzstan)

## ABSTRACT

**Introduction.** In the 21st century, the strategic approach to territorial development management has become increasingly relevant. Environmental issues have emerged as some of the most pressing challenges on the international agenda. Rising pollution levels, climate change, and the depletion of natural resources necessitate proactive measures by nations and international organizations. Strategic planning is particularly complex for large urban agglomerations due to the diversity of interests among different population groups. This article examines the development strategies of Yekaterinburg (Russia) and Birmingham (UK), which share similar characteristics yet strive to individualize their approaches. A comparative analysis is presented, exploring how each city addresses these challenges through innovative policies, community engagement, and sustainable practices.

**Materials and methods.** In this study, documentary analysis served as the foundational method, enabling the systematization of key directions in environmental policy. Statistical analysis was applied to process empirical data reflecting trends in environmental indicators. Based on open-source materials (official portals, environmental reports), an assessment was conducted on air pollution levels, greenhouse gas emissions, urban greening rates, and other relevant parameters. Comparative analysis acted as the primary tool for juxtaposing the initiatives of the two cities. The study employed evaluation criteria such as policy effectiveness, stakeholder engagement scale, and degree of innovation.

**Results and conclusions.** The conducted study revealed significant divergences in the approaches of the two industrial cities toward implementing sustainable development principles. Regarding waste management systems, two distinct models were identified: Yekaterinburg is developing infrastructure for municipal solid waste (MSW) sorting and recycling. Birmingham emphasizes waste prevention (particularly food waste) through circular economy principles. Of particular scientific interest is the comparative analysis of urban greening strategies. While both cities actively implement vegetation programs, Birmingham additionally establishes ecological corridors to connect natural habitats and enhance biodiversity conservation. The investigation demonstrated substantial potential for cross-city knowledge transfer and best practice exchange in sustainable urban development.

**Discussion.** The conducted comparative analysis revealed significant divergences in the sustainable development approaches implemented by Birmingham and Yekaterinburg. Birmingham demonstrates an integrated strategy combining technological solutions (such as the «Low Emission Zone» initiative) with social instruments, including environmental awareness programs. In contrast, Yekaterinburg prioritizes infrastructure projects, particularly in renewable energy systems and waste processing facilities.

## KEYWORD

Sustainable urban development, environmental initiative, Birmingham, Yekaterinburg, industrial city, environmental policy, public engagement, green infrastructure.

## FOR CITATION

Ulan, A. K., Dzhorobaeva, M. A., Yudina, O. L. (2025) Comparative analysis of sustainable urban development in industrial cities: environmental initiatives in Birmingham and Yekaterinburg. *Municipality: Economics and Management*, (3), pp. 61–67. <https://elibrary.ru/kvupdv>.

© Ulan A. K., Dzhorobaeva M. A., Yudina O. L., 2025

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



## AUTHORS' INFORMATION

**Agata K. Ulan** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (620144, Russia, Yekaterinburg, St. 8 Marta, 66) – *a bachelor student of Faculty of Economics and Management*; agatha.ulanova@yandex.com.

**Mukaddas A. Dzhorobaeva** – Doctor of Economics; Osh State University (723500, Kyrgyzstan, Osh, Lenin Ave. 331) – *Professor of the Department of Accounting and Economic Analysis*; mukaddas270471@mail.ru. SPIN 9884-1458, ORCID 0000-0001-9346-3271.

**Oksana L. Yudina** – Candidate of Philological Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (620144, Russia, Yekaterinburg, St. 8 Marta, 66) – *Head of the Department of Foreign Languages*; yudina-ol@ranepa.ru. SPIN 9597-5523, ORCID 0000-0003-1706-6877.

## CONFLICT OF INTEREST

The author declares interests conflict lack.

The article was submitted 13.05.2025; reviewed 02.07.2025; accepted for publication 15.08.2025.

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОГО ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ГОРОДАХ: ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ В БИРМИНГЕМЕ И ЕКАТЕРИНБУРГЕ

А. К. Улан<sup>1</sup>, М. А. Джоробаева<sup>2</sup>, О. Л. Юдина<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (Екатеринбург, Россия)

<sup>2</sup> Ошский государственный университет (Ош, Кыргызстан)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** В 21 веке стратегический подход к управлению территориальным развитием становится все более актуальным. Экологические проблемы стали одними из наиболее актуальных в международной повестке дня. Растущий уровень загрязнения окружающей среды, изменение климата и истощение природных ресурсов требуют активных мер со стороны государств и международных организаций. Стратегическое планирование особенно сложно для крупных городских агломераций из-за разнообразия интересов различных групп населения. В этой статье рассматриваются стратегии развития Екатеринбурга (Россия) и Бирмингема (Великобритания), которые имеют схожие характеристики, но при этом стремятся к индивидуализации подходов. Представлен сравнительный анализ того, как каждый город решает эти проблемы с помощью инновационной политики, вовлечения сообщества и устойчивых практик.

**Материалы и методы.** В данном исследовании в качестве базового метода был применен анализ документации, позволивший систематизировать ключевые направления экологической политики. Для обработки эмпирических данных, отражающих динамику изменения экологических показателей, использовался статистический анализ. На основе материалов из открытых источников (официальные порталы, доклады о состоянии окружающей среды) была проведена оценка уровней загрязнения атмосферного воздуха, объемов выбросов парниковых газов, показателей озеленения городских территорий и иных релевантных параметров. Сравнительный анализ выступил основным инструментом для сопоставления инициатив двух городов. В исследовании были задействованы такие критерии оценки, как результативность политики, масштаб вовлечения стейкхолдеров и степень инновационности.

**Результаты и выводы.** Проведенное исследование выявило существенные расхождения в подходах двух промышленных городов к реализации принципов устойчивого развития. В области систем обращения с отходами были идентифицированы две различные модели: Екатеринбург развивает инфраструктуру для сортировки и переработки твердых коммунальных отходов (ТКО), в то время как Бирмингем делает акцент на предотвращении образования отходов (в особенности пищевых) через внедрение принципов

циркулярной экономики. Особый научный интерес представляет сравнительный анализ стратегий озеленения городских территорий. Если оба города активно реализуют программы по высадке растительности, то Бирмингем дополнительно создает экологические коридоры для соединения природных ареалов и повышения эффективности сохранения биоразнообразия. Проведенный анализ продемонстрировал значительный потенциал для межгородского трансфера знаний и обмена передовыми практиками в сфере устойчивого городского развития.

**Обсуждение.** Проведенный сравнительный анализ выявил существенные расхождения в подходах к реализации концепции устойчивого развития, применяемых Бирмингемом и Екатеринбургом. Бирмингем демонстрирует комплексную стратегию, интегрирующую технологические решения (такие как инициатива «Зона с низким уровнем выбросов») с инструментами социального характера, включая программы экологического просвещения. В свою очередь, в Екатеринбурге приоритет отдается инфраструктурным проектам, в особенности в сфере развития возобновляемой энергетики и объектов переработки отходов.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Устойчивое городское развитие, экологическая инициатива, Бирмингем, Екатеринбург, промышленный город, экологическая политика, вовлечение общественности, зеленая инфраструктура.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Улан А. К., Джоробаева М. А., Юдина О. Л. Сравнительный анализ устойчивого городского развития в промышленных городах: экологические инициативы в Бирмингеме и Екатеринбурге // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 61–67. EDN KVUPDV.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Улан Кызы Агата** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *студент бакалавриата факультета экономики и менеджмента*; agatha.ulanova@yandex.com.

**Джоробаева Мукаддас Абдужалиловна** – доктор экономических наук; Ошский государственный университет (723500, Кыргызстан, г. Ош, пр. Ленина, 331) – *профессор кафедры бухгалтерского учета и экономического анализа*; mukaddas270471@mail.ru. SPIN 9884-1458, ORCID 0000-0001-9346-3271.

**Юдина Оксана Леонидовна** – кандидат филологических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *заведующий кафедрой иностранных языков*; yudina-ol@ranepa.ru. SPIN 9597-5523, ORCID 0000-0003-1706-6877.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 13.05.2025; рецензия получена 02.07.2025; принята к публикации 15.08.2025.

## Introduction

The relevance of this topic is underscored by several critical factors. First, industrial cities contribute significantly to environmental degradation, characterized by elevated levels of air and water pollution, excessive waste generation, and habitat destruction, requiring a comprehensive understanding of sustainable practices to mitigate these adverse effects and promote ecological restoration. Second, the public health consequences of pollution in these urban areas are significant, with residents facing an increased risk of respiratory diseases and other health problems; therefore, research into sustainable urban practices is essential to improve air quality and overall health outcomes. Furthermore, industrial cities are major contributors to greenhouse gas emissions, making climate change mitigation a pressing issue; exploring sustainable development strategies is crucial to identify effective measures to reduce carbon footprints and build resilience to climate-related impacts. Furthermore,

a shift to sustainable practices can bring economic benefits by reducing operating costs associated with energy use and waste management, promoting innovation, and creating new economic opportunities in industrial sectors.

The purpose of the research is to investigate and compare environmental initiatives and strategies for sustainable urban development in the industrial cities of Birmingham (UK) and Yekaterinburg (Russia), to identify key factors contributing to or hindering the successful implementation of these initiatives.

Sustainable urban development is a concept aimed at creating and maintaining an urban environment that meets the needs of the current generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It involves a balanced combination of economic progress, social justice and environmental sustainability. Sustainable urban development involves the rational use of resources, reducing negative impacts on nature, developing infrastructure accessible to all residents and actively involving

local communities in the decision-making process. This approach contributes to the development of a comfortable, safe and viable urban environment.

Industrial cities play an important role in the process of sustainable development, as they are centers of production, innovation and economic activity. However, they face special challenges related to environmental, social and economic aspects [1, p. 9].

Given that the increasing pressure on natural resources, industrial cities must apply the principles of sustainable resource use. This includes optimization of production processes, reduction of energy and water consumption, as well as efficient waste management. The introduction of circular economy concepts helps to minimize waste and reuse resources as much as possible, which helps to reduce the ecological footprint.

In recent decades, environmental issues have become one of the most pressing in the international arena. Increasing pollution levels, climate change and depletion of natural resources require countries and international organizations to take action. In this context, many environmental programs have been initiated to address these issues.

For example, in 2015, the UN adopted 17 Sustainable Development Goals (SDGs) to be achieved by 2030. These goals cover a wide range of issues, including combating poverty, providing quality education and protecting ecosystems. SDG 13 “Climate Action” and SDG 15 “Preserve Ecosystems” emphasize the importance of environmental sustainability at the global level [2, p. 7].

### **Materials and methods**

The research employed three principal methodologies: documentary analysis (systematizing environmental policies), statistical data processing (assessing trends in ecological indicators), and comparative analysis (evaluating urban initiatives across different contexts).

Birmingham (UK) and Yekaterinburg (Russia) are located over 3,900 kilometers apart; however, despite this considerable distance and their differing historical, industrial, and socio-cultural developments, they share several commonalities.

The common features of the socio-economic development of Birmingham and Yekaterinburg can be traced back to the 18th century and are associated with the onset of the first industrial revolution. Both cities began their active development as industrial centers in their respective countries, with key industries emerging in metal production, machine engineering, metalworking, and electrical engineering. These sectors were complemented by construction, stone-cutting, and food industries, as well as an expansion in jewelry manufacturing.

According to the National Health Service (NHS) of the United Kingdom, air pollution represents the most significant environmental risk to public health in the country. It has been demonstrated that air

pollution can cause or exacerbate a range of pulmonary and cardiovascular diseases, including asthma, chronic bronchitis, chronic heart conditions, and stroke. Research indicates that air pollution attributed to nitrogen dioxide (NO<sub>2</sub>) and particulate matter (PM<sub>2.5</sub>) may lead to approximately 36,000 premature deaths annually [3, p. 5].

Birmingham is among the five cities that the government has mandated to establish a «Clean Air Zone» to combat emissions of nitrogen dioxide and PM<sub>2.5</sub> particulates. The study revealed that an eight-year-old child could die up to seven months earlier if exposed to toxic air throughout their lifetime. It was found that life expectancy in Birmingham is lower than in several other major cities in the UK, including Manchester [4, p. 88].

The investigation focused on NO<sub>2</sub> and PM<sub>2.5</sub>—two primary contributors to health deterioration due to air pollution—across ten electoral districts in the city. The findings showed that air pollution has the most significant impact on the most disadvantaged areas, with men being more adversely affected than women. In Erdington, air pollution is responsible for an average of 91 deaths annually, compared to 59 in Edgbaston and 57 in Hall Green.

In response to this issue, Birmingham has implemented the following environmental initiatives:

#### **1. Low emission zone implementation**

Birmingham has established «Low Emission Zones» that restrict access for high-polluting vehicles. This initiative aims to reduce the amount of toxic emissions released into the atmosphere, particularly in the city center.

#### **2. Birmingham «Clean Air Zone»**

The Birmingham «Clean Air Zone» was launched on June 1, 2021. It encompasses the area within the A4540 Middleway ring road, excluding the road itself, but including the Jewelry Quarter, the Chinese Quarter, the main shopping district, the area surrounding Birmingham New Street railway station, and the remainder of central Birmingham. The objective of this zone is to improve air quality in the city by requiring the drivers of the most polluting vehicles to pay a daily charge [5, p. 3].

- the charge for private cars, taxis, and minibuses is £8 per day, while the fee for SUVs and long-distance buses is £50 per day.

- compliance with the charge is determined according to European emissions standards.

- vehicles that meet specific emissions standards, as well as fully electric or hydrogen fuel cell vehicles, are exempt from the fee. According to the Birmingham city council, in the first six months following the implementation of the «Clean Air Zone» initiative, nitrogen dioxide (NO<sub>2</sub>) levels decreased by 13%, while the number of polluting vehicles traversing the city center was halved. Revenue generated from the «Clean Air Zone» is reinvested into promoting walking, cycling, public transportation, and installing air

quality monitors in schools. The introduction of air quality monitors throughout schools in the city also serves to enhance awareness of issues related to poor air quality, identify the sources of these problems, and encourage lifelong behavioral changes.

### 3) Support for electric transportation

Birmingham is actively developing its electric vehicle infrastructure, including the installation of charging stations across the city. This initiative facilitates the transition to cleaner modes of transportation. To encourage both individuals and companies that own such vehicles to adopt low-emission vehicles or shift to active transportation modes, the city administration is conducting several initiatives. For example:

- incentives are provided for private individuals and businesses to transition to low-emission vehicles or engage in active transportation options.

- enterprises seeking to modernize their vehicle fleets may apply for grants. These measures contribute to achieving long-term improvements in the air quality that we breathe.

### 4) Greening programs

In 2022, the Birmingham city council approved the «City of Nature» plan, which aims to restore natural resources and increase green spaces within the city over a 25-year period. Project proponents urge local authorities to transform Birmingham into not only a «city of a thousand professions» but also a «city of a thousand green spaces». The implementation of this plan is financed through the city budget, while residents are encouraged to support initiatives aimed at environmental cleanup and maintenance.

Architects in Birmingham strive to incorporate green space projects into the landscaping of residential areas, thereby enhancing the city's livability. Small green patches are being developed along local highways and in public squares, which may initially appear insignificant, consisting of one or several trees, shrubs, or small fenced lawns. However, their role is crucial, as natural landscapes not only impact the ecological situation within the city but also influence the well-being and mood of local residents. For instance, Naomi Fisher, a prominent Birmingham architect who leads playground design projects, asserts that «local children live in overly dense environments». She advocates for the expansion of green spaces within the city and actively participates in projects to create them. By 2025, new green areas featuring trees and shrubs will be expected to emerge in the majority of courtyards adjacent to playgrounds in high-rise residential buildings [6, p. 10].

Yekaterinburg is among the cities with the highest levels of air pollution. The atmospheric pollution in Yekaterinburg is primarily attributed to two key factors: industrial enterprises and vehicular emissions. The main industries contributing to air pollution include machine engineering, energy production, chemical manufacturing, and the production of construction materials. Industrial emissions amount to approximately twenty thousand tons per year, while

emissions from road transport exceed one hundred forty thousand tons [7, p. 8].

The primary pollutants released into the atmosphere include formaldehyde, nitrogen dioxide, ammonia, benzopyrene, carbon monoxide, and phenol.

Potential solutions to the issues:

- 1) The strategic project «Clean Air», aimed at stabilizing the environmental situation and reducing the growth rate of atmospheric air pollution.

- 2) Installation of filtration systems at industrial enterprises: industrial enterprises are implementing emission control technologies to reduce the release of harmful substances into the atmosphere.

- 3) Implementation of new developments in automotive engineering: production of vehicles equipped with exhaust gas filtration systems, which allows for the reduction of harmful emissions. In 2023, it was reported that scientists at South Ural State University had developed a hybrid garbage truck that could run on both an internal combustion engine and electric traction. Such a car can move through the streets of large cities silently and without polluting the atmosphere with poisonous gases [8, p. 43].

- 4) Transition of road transport to gas-powered fuels: utilization of natural gas as a fuel for vehicles, which significantly reduces the content of carbon monoxide, nitrogen oxides, and soot in exhaust gases.

- 5) Enhancing the environmental culture of the population: promotion of the use of bicycles, pedestrian walks, and public transportation among residents to reduce personal automobile traffic. For example, clean-up days with the participation of volunteers and caring citizens. As a result of such events, for example, in 2023, 29 cubic meters of waste were removed to the MSW landfill.

## Results

An analysis of the two cities' key environmental initiatives reveals the following comparative dimensions:

Having studied some of the key environmental initiatives of these two cities, a comparative analysis can be made on the following points:

### – Focus on renewable energy

Yekaterinburg emphasizes the development of renewable energy sources, such as solar and wind power. The city actively invests in the construction of solar and wind power plants, aiming to reduce its dependence on traditional hydrocarbon sources. These efforts are aimed at reducing greenhouse gas emissions and increasing the energy independence of the region.

In contrast to Yekaterinburg, Birmingham is more focused on improving the energy efficiency of existing buildings and infrastructure. The city is implementing programs to modernize heating, lighting, and insulation systems, which allows for a reduction in energy consumption and emissions without significant investments in new energy sources.

Table – Comparative analysis of environmental initiatives in Birmingham and Yekaterinburg

Comparative criteria	Birmingham	Yekaterinburg
Renewable Energy	Focuses on energy efficiency (modernizing heating, lighting, insulation)	Develops solar/wind power plants; reduces hydrocarbons and emissions
Waste Management	Prioritizes waste prevention (food waste reduction, reuse, recycling infrastructure)	Invests in recycling plants and waste sorting; promotes environmental education
Greening & Urban Improvement	Develops «green corridors» and integrates nature; supports biodiversity	Creates new parks and public spaces; enhances city attractiveness

– *Waste management*

Yekaterinburg is actively developing a system of separate waste collection and recycling. The city is investing in the construction of modern waste recycling plants, which allow for the utilization of a large portion of municipal solid waste. Additionally, efforts are being made to increase the environmental literacy of the population and to encourage waste sorting.

Birmingham also pays significant attention to waste management, but focuses on reducing waste generation. The city is implementing programs to prevent food waste, encourages the reuse and repair of goods, and is actively developing infrastructure for the recycling of secondary raw materials. These measures help to reduce the environmental burden.

– *Greening and urban improvement*

Yekaterinburg is actively engaged in greening urban areas, creating new parks and squares. The city also pays attention to the improvement of public spaces, which contributes to improving the quality of life and attractiveness of the city for residents and tourists.

Birmingham also implements programs for greening and urban improvement, but places a greater emphasis on the creation of «green corridors» and the integration of natural elements into the urban environment. This not only improves the aesthetics of the city but also contributes to the preservation of biodiversity and the ecological functions of urban ecosystems.

**Discussion**

In today's world, environmental initiatives are becoming not just a fashion trend, but a necessity. However, their success largely depends on the participation of local residents. Birmingham, one of the leaders of urban ecology in the UK, actively involves citizens in «green» projects through education, motivation and convenient tools. Yekaterinburg, developing environmental programs, could adopt this experience, adapting it to the Russian realities.

It is possible to highlight the most effective ecological methods of Birmingham that can be implemented in the ecological practice of Yekaterinburg.

The food waste prevention program is a notable initiative that encourages residents to adopt eco-friendly habits and contribute to environmental preservation. Such a system not only reduces waste volumes but also fosters a culture of resource efficiency.

Another significant measure is Birmingham's expansion of electric public transport, which helps lower urban emissions. Transitioning to electric buses and trams could further enhance environmental sustainability while improving passenger comfort.

Additionally, Birmingham's approach to integrating eco-parks and green spaces into the urban landscape effectively improves air quality and the microclimate. Increasing such recreational areas could provide similar benefits, offering residents more accessible spaces for leisure and outdoor activities.

Also, Birmingham relies on environmental education: lectures, workshops and school programs are held explaining the importance of waste recycling and energy conservation. Yekaterinburg also has similar initiatives, but they are often formal in nature. To get people interested, it can:

– create interactive eco-lessons in schools with practical tasks (for example, sorting garbage for speed).

– launch social advertising in the spirit of «Do you know how much waste you produce?» with real figures for the city.

– to attract bloggers and opinion leaders who will show by personal example how to live more environmentally friendly.

These practices demonstrate effective strategies for sustainable urban development that could be adapted to other industrial cities.

**REFERENCES**

[1] Dement'eva, M. (2020) Development of building exploitation programs in the concept of energy-sustainable urban development. *E3S Web of Conferences: Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering*. Vol. 164. Moscow, EDP Sciences, 08016. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016408016>. <https://elibrary.ru/oocymn>.

[2] Sobkowiak, M., Cuckston, T., Thomson, Ia. (2020) Framing sustainable development challenges: accounting for SDG-15 in the UK. *Accounting, Auditing & Accountability*

- Journal*, 33 (7), pp. 1671–1703. <https://doi.org/10.1108/aaaj-01-2019-3810>. <https://elibrary.ru/akgtbv>.
- [3] Sangajiev, B. V., Khalatyan, R. F., Koroleva, L. A. (2020) Ecology, information and pollution control in the United Kingdom. *Obrazovanie i pravo*, (11), pp. 103–106. <https://doi.org/10.24411/2076-1503-2020-11115>. <https://elibrary.ru/lsgqrz>.
- [4] Watts, G. (2024) The engagement of the UK construction industry towards achievement of the Sustainable Development Goals. *Built Environment Project and Asset Management*, 14 (3), pp. 384–398. <https://doi.org/10.1108/bepam-12-2022-0198>. <https://elibrary.ru/gekwsg>.
- [5] Ozawa-Meida, L., Ortiz-Moya, F., Painter, B. [et al.] (2021) Integrating the Sustainable Development Goals (SDGs) into Urban Climate Plans in the UK and Japan: A Text Analysis. *Climate*, 9 (6), p. 100. <https://doi.org/10.3390/cli9060100>. <https://elibrary.ru/owokak>.
- [6] Macmillan, T., Dowler, E. (2012) Just and Sustainable? Examining the Rhetoric and Potential Realities of UK Food Security. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 25 (2), pp. 181–204. <https://doi.org/10.1007/s10806-011-9304-8>. <https://elibrary.ru/byqcuv>.
- [7] Smirnova, O., Chesnyukova, L. (2024) Assessment of Sustainable Development Potential and the Green Growth of the Russian Macro-Region. *Green Taxonomy for Sustainable Development: From Green Technologies to Green Economy*. Vol. 574. – EDP Sciences – Web of Conferences, Les Ulis, France: EDP Sciences – Web of Conferences, 02004. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457402004>. <https://elibrary.ru/mbbmq>.
- [8] Blagorodov, A. A., Prokhorov, V. T., Postnikov, P. M., Volkova, G. Yu. (2021) On the features of transport development for the implementation of the strategy of social-economic development of the regions of the Russian Federation for the period up to 2035. *Theoretical & Applied Science*, (11), pp. 1–45. <https://doi.org/10.15863/TAS.2021.11.103.1>. <https://elibrary.ru/skopbl>.

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

# ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К БРЕНДИНГУ В РОЗНИЧНОМ СЕКТОРЕ ПАРФЮМЕРИИ И КОСМЕТИКИ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Т. Л. Сысоева<sup>1</sup>, И. В. Агафонова<sup>1</sup><sup>1</sup> Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** Парфюмерно-косметический рынок представляет собой высокодинамичную сферу экономики со значительным объемом инвестиций компаний в формирование брендового капитала. Высокая насыщенность данного сегмента актуализирует потребность в разработке и реализации эффективных маркетинговых подходов к продвижению брендов. За последние пять лет рынок претерпел значительные изменения, обусловленные пандемией COVID-19, обострением геополитической ситуации, ускорением цифровизации и формированием новых потребительских запросов со стороны поколения Z. Новые вызовы, связанные с уходом зарубежных брендов, сокращением бюджетов на маркетинг, высокими требованиями потребителей в отношении сервиса, императивно требуют от российских компаний быстрой адаптации и выработки креативных стратегий. Целью работы выступает выявление существенных факторов успешного брендинга на парфюмерно-косметическом рынке в современных экономических реалиях в целом и анализ позитивной практики развития и продвижения бренда «Золотое Яблоко» в частности.

**Материалы и методы.** Исследование базируется на комплексном подходе, включающем комбинацию методов количественного и качественного анализа данных крупнейших информационно-аналитических и исследовательских компаний (McKinsey, Nielsen, BusinesStat, INFOline, Brandlab) и официальных российских статистических источников. Методология качественного анализа основывается на контент-анализе тематически релевантных публикаций, экспертных интервью с отраслевыми специалистами. В ходе сравнительного анализа выполнен анализ контента веб-ресурсов известных брендов парфюмерно-косметической индустрии, обобщены эффективные практики брендинга, использованы материалы авторских наблюдений. Опыт успешной адаптивной стратегии бренда «Золотое Яблоко» представлен в исследовании в качестве иллюстративного кейса отечественного бизнеса.

**Результаты и выводы.** В работе представлены актуальные положения в части уточнения сущности управления брендом с учетом управления атрибутами, составляющими идентичность. Дана характеристика современным атрибутам бренда: легенда, манифест, визуальные идентификаторы, УТП. Среди новых подходов к продвижению бренда рассматриваются: цифровые инструменты, в том числе стримы, видеоконсультации, видеоинструкции к товарам. Важным элементом брендинга представляется взаимодействие с лидерами мнений, инфлюенсерами. Креативные подходы к брендингу востребованы, одним из инструментов является сторителлинг, представляющий особый интерес для сегмента косметики и парфюмерии.

**Обсуждение.** Опыт управления брендом «Золотое Яблоко» позволяет сделать вывод о необходимости учета современных требований рынка и запросов аудитории. Бренд активно использует цифровые каналы взаимодействия с аудиторией, развивает бренд-медиа, имплементирует в мобильное приложение элементы геймификации, создает сообщества вокруг бренда. В качестве будущих элементов исследования может выступать актуализация вопросов ESG-стратегии, таких как осознанное потребление или цифровой детокс.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бренд, маркетинг, конкуренция, рынок, маркетинговые коммуникации, брендинг, бренд-коммуникации, продвижение.

© Сысоева Т. Л., Агафонова И. В., 2025

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



## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Сысоева Т. Л., Агафонова И. В. Трансформация подходов к брендингу в розничном сегменте парфюмерии и косметики: вызовы и перспективы // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 68–82. EDN STMEGJ.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Сысоева Татьяна Леонидовна** – кандидат экономических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62) – *доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента*; t.l.sysoeva@mail.ru, SPIN 1487-9961, ORCID 0009-0001-0123-5181.

**Агафонова Ирина Васильевна** – кандидат философских наук; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62) – *доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента*; iris.iva@yandex.ru, SPIN 5355-5390, ORCID 0009-0006-5275-4527.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 30.06.2025; рецензия получена 07.08.2025; принята к публикации 20.08.2025.

## SCIENTIFIC ARTICLE

# BRANDING APPROACHES TRANSFORMATION IN THE PERFUMES AND COSMETICS RETAIL SEGMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

T. L. Sysoeva<sup>1</sup>, I. V. Agafonova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** The perfume and cosmetics market is a highly dynamic sector of the economy with a significant amount of investment by companies in the formation of brand capital. The high saturation of this segment actualizes the need to develop and implement effective marketing approaches to brand promotion. Over the past five years, the market has undergone significant changes due to the COVID-19 pandemic, the worsening geopolitical situation, the acceleration of digitalization and the formation of new consumer demands from generation Z. New challenges associated with the departure of foreign brands, reduced marketing budgets, and high consumer demands for service imperatively require Russian companies to quickly adapt and develop creative strategies. The purpose of the work is to identify the essential factors of successful branding in the perfume and cosmetics market in modern economic realities in general and to analyze the positive practices of the development and promotion of the Golden Apple brand in particular.

**Materials and methods.** The research is based on an integrated approach that includes a combination of quantitative and qualitative data analysis methods from major information analysis and research companies (McKinsey, Nielsen, Businessstat, INFOLine, Brandlab) and official Russian statistical sources. The methodology of qualitative analysis is based on the content analysis of thematically relevant publications, expert interviews with industry experts. In the course of the comparative analysis, the content of the web resources of well-known brands of the perfume and cosmetics industry was analyzed, effective branding practices were summarized, and materials from the author's observations were used. The experience of the successful adaptive strategy of the Golden Apple brand is presented in the study as an illustrative case of domestic business.

**Results.** The paper presents current provisions in terms of clarifying the essence of brand management, taking into account the management of attributes that make up identity. The modern brand attributes are characterized: legend, manifesto, visual identifiers, USP. Among the new approaches to brand promotion, digital tools are being considered, including streams, video consultations, and video instructions on products. Interaction with opinion leaders and influencers becomes an important element of branding. Creative approaches to branding are in demand, one of the tools is storytelling, which is of particular interest to the cosmetics and perfumery segment.

**Discussion.** The experience of managing the Golden Apple brand allows us to conclude that it is necessary to take into account modern market requirements and audience requests. The brand actively uses digital channels of interaction with the audience, develops brand media, implements gamification elements in the mobile application,

and creates communities around the brand. Future elements of the study may include the actualization of ESG strategy issues, such as sustainable consumption or digital detox.

## KEYWORD

Brand, marketing, competition, market, marketing communications, branding, brand communications, promotion.

## FOR CITATION

Sysoeva, T. L., Agafonova, I.V. (2025) Branding approaches transformation in the perfumes and cosmetics retail segment: challenges and prospects. *Municipality: Economics and Management*, (3), 68–82. <https://elibrary.ru/stmegj>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Tatiana L. Sysoeva** – Candidate of Economics, Associate Professor; The Ural State University of Economics (620144, Russia, Yekaterinburg, ul. 8 Marta, 62) – Associate Professor of the Department of Marketing and International Management; t.l.sysoeva@mail.ru. SPIN 1487-9961, ORCID 0009-0001-0123-5181.

**Irina V. Agafonova** – Candidate of Philosophical Sciences, The Ural State University of Economics (620144, Russia, Yekaterinburg, ul. 8 Marta, 62) – Associate Professor of the Department of Marketing and International Management; iris.iva@yandex.ru. SPIN 5355-5390, ORCID 0009-0006-5275-4527.

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interests conflict lack.

The article was submitted 30.06.2025; reviewed 07.08.2025; accepted for publication 20.08.2025.

## Введение

Современные экономические изменения, обусловленные посткризисными процессами и управленческими трансформациями, оказывают значительное влияние на деятельность рыночных игроков. Для успешного ведения деловой активности предприятиям необходимо не только решать производственные задачи, но также разрабатывать и внедрять высокоэффективные маркетинговые стратегии, ориентированные на повышение конкурентоспособности. Это влечет создание адаптивной системы маркетингового управления, основанной на передовых технологиях брендинга. В условиях усиленной конкуренции производители вынуждены совершенствовать инструменты маркетинга для воздействия на потребителей, завоевывая их доверие и лояльность. Ключевым фактором обеспечения долгосрочной устойчивости позиций компании на рынке выступает бренд-менеджмент.

Парфюмерно-косметический рынок России, начиная с 2000-х годов, характеризуется динамичным ростом. Рынок уходовых средств растет заметно быстрее по сравнению с другими сегментами непродовольственной розничной торговли. Такой рост, по мнению аналитиков компании NielsenIQ, обусловлен рядом факторов: сформировавшейся привычкой приобретать косметику онлайн, активным развитием маркетплейсов, увеличением числа инноваций и запусков новых продуктов от российских и азиатских производителей. По итогам 2024 года, емкость российского парфюмерно-косметического рынка превысила

1 трлн рублей<sup>1</sup>. Потребители получили доступ к продукции ведущих производителей отрасли, приобрели богатый опыт взаимодействия с брендами, сформировались крупнейшие специализированные торговые сети. Однако наступление цифровой эпохи и развитие инновационных технологий диктуют задачу внедрения современных инструментов маркетинга, включая мобильные приложения и усовершенствованные офлайн-магазины, создающие оптимальные условия для выбора и покупки товаров.

Тем не менее, наряду с возможностями появляются и серьезные вызовы для косметических и парфюмерных брендов, а также брендов розничных торговых сетей:

- более прагматичное отношение потребителей к ценообразованию бренда, рационализация потребления в целом;
- смещение фокуса на более зрелую аудиторию (старше 45 лет), несмотря на традиционную озабоченность брендов по поводу привлечения молодой аудитории;
- появление новых приоритетов в образе жизни, связанных с заботой о психоэмоциональном благополучии и стремлением уменьшить экранное время и потребление контента.

Указанные изменения в потребительском поведении требуют пересмотра традиционных подходов к реализации коммуникативной политики и разработки принципиально новых концепций маркетингового позиционирования, отвечающих специфическим требованиям целевой аудитории.

<sup>1</sup> Анализ рынка косметики в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг. – URL: <https://businessstat.ru/catalog/id80256/> (дата обращения: 04.04.2025).

Цель настоящего исследования – оценить трансформацию подходов к управлению брендом с учетом изменения экономического ландшафта за последние пять лет, выявить тренды и направления для работы по повышению вовлеченности потребителей на примере парфюмерно-косметического рынка. Объектом исследования выступает бренд розничной торговой сети в сегменте товаров парфюмерии и косметики «Золотое Яблоко». Предмет исследования – инструменты и технологии брендинга для повышения конкурентоспособности в актуальной рыночной среде.

### Материалы и методы

В настоящем исследовании мы рассматриваем бренд как основу конкурентной стратегии на современном этапе развития рынков. Концепция брендинга интегрирует тенденции цифровизации, особенности потребительского поведения поколений, внедрение инновационных инструментов продвижения, таких как контент-маркетинг, инфлюенсинг, активная генерация пользовательского контента (UGC) в социальных сетях и освоение потенциала метавселенных.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, публикации специализированных изданий, аналитические отчеты отраслевых и аудиторских организаций. Используемые исследовательские методы включают системный анализ, логический анализ и контент-аналитическое исследование источников информации.

Согласно классическому определению Ф. Котлера и К. Келлера, бренд представляет собой совокупность вербальных обозначений, визуальных элементов (знаков, символов, дизайнерских решений) либо их комбинации, предназначенных для дифференциации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, относительно аналогичной продукции конкурентов [1, с. 210]. Бренд остается основой стратегического развития организации. Узнаваемый бренд облегчает потребителям процесс выбора, обеспечивая гарантию качества, способствует идентификации компании среди конкурентов и упрощает вывод новых товаров на сопряженные рынки. Когда бренд зарегистрирован и активно продвигается, он становится долгосрочной инвестицией, способной не только привлекать новых клиентов, но и обеспечивать установление эмоциональной связи с покупательской аудиторией.

Следует отметить, что на практике существует разрыв между теоретическими моделями управления брендами и применением соответствующих подходов в менеджменте, поскольку многие компании продолжают ориентироваться на краткосрочные выгоды. Исследователи отмечают, что в условиях быстрых изменений рынка и плотной конкуренции управление брендом с учетом

долгосрочных перспектив становится малодостижимым [2, с. 110].

За счет своей уникальности брендинг переносит доверие потребителей на новые продукты, создаваемые под общей торговой маркой, что усиливает доверие к брендовым товарам по сравнению с безымянными. Часто под известным брендом на рынок выводится не полностью инновационный, а улучшенный продукт, что значительно ускоряет процесс его внедрения. Это позволяет существенно сэкономить на маркетинговых расходах, так как торговая марка уже знакома и любима потребителями.

К атрибутам бренда относятся характерные признаки или свойства, создающие целостное восприятие бренда у потребителей. В. Н. Домнин, С. А. Старов дают характеристику брендингу как процессу создания внешних (визуальных, вербальных) идентификаторов, а также ценностей, которые обеспечивают внутреннюю идентичность [3, с. 8]. Т. Гэд в своей работе «4D брендинг» дополнительно выделяет эмоциональные атрибуты бренда: ценности, впечатления, чувства. Кроме того, на современном этапе цифровое пространство, выполняя разнообразные функции, активно вовлекает человека в процессы потребления товаров и услуг [4, с. 84]. Трансляция ценностей и развитие ассоциаций и образов, связанных с брендом, становится ключевым условием достижения стратегических маркетинговых целей организации [5, с. 27].

Авторы предлагают рассматривать следующие атрибуты бренда с позиции формирования конкурентной стратегии.

1. Легенда. История создания и развития.
2. Манифест. Миссия, видение. Ценности, заявленные в модели идентичности.
3. Визуальные идентификаторы. Название, слоган, фирменные цвета, дизайн и внешний вид упаковки, рекламные материалы, сувенирная продукция.
4. УТП (уникальное торговое предложение). Рекламный слоган, ассоциации, тон бренда (голос бренда).

Важным остается требование постоянства и непрерывного управления атрибутами бренда во времени. Изменения внешней среды, экономическая турбулентность делают систематическую корректировку атрибутов бренда важной операционной задачей. Современные тренды в маркетинге, новые решения в дизайне и упаковке товаров показывают высокую динамику, что актуализирует запрос на адаптивность и гибкость стратегий брендинга.

В парфюмерно-косметическом секторе насыщенность рынка товарами, которые остаются неизвестными или малознакомыми потребителям, создает значительную маркетинговую проблему, требующую стратегического подхода. Как

следствие, качество продукции приобретает первостепенное значение в условиях растущих запросов современного потребителя, что подтверждают многочисленные маркетинговые исследования NielsenIQ, Kantar и Ipsos. Когда бренд последовательно ассоциируется с высоким качеством, его шансы на долговременное экономическое присутствие значительно увеличиваются благодаря усиленной лояльности потребителей.

В этом контексте брендинг играет ключевую роль в формировании ценового позиционирования и имиджа марки на рынке. Создание успешного бренда требует не только значительных временных и финансовых вложений, но и креативного подхода, что подчеркивается в современных маркетинговых теоретических и практических исследованиях. Одним из основных преимуществ бренда является его способность сокращать время принятия решения покупателем. Главной целью в продвижении бренда становится обеспечение потребительского доверия и формирование ассоциаций названия бренда с надежностью и высоким качеством.

### Результаты

Современный рынок косметики, признанный одним из наиболее значимых и быстрорастущих секторов глобальной экономики, демонстрирует стабильное развитие, активно интегрируя передовые технологии и инновации. Несмотря на постоянный и устойчивый мировой спрос на косметические средства, эффективное маркетинговое планирование и реализация брендинговых стратегий остаются ключевыми факторами конкурентного успеха.

Опыт глобальных брендов типа Sephora в ритейле или самостоятельных косметических брендов, таких как Benefit Cosmetics (входит в группу LVMH) и других, наглядно показывает кардинальные изменения, произошедшие на мировом бьюти-рынке после пандемии COVID-19. Ключевыми факторами, формирующими новую реальность, выступают три взаимосвязанных процесса: смена парадигмы потребления поколения Z, смещение акцента непосредственно на ценность бренда и его идентичность, а также обострение вопроса оптимизации затрат на маркетинг и продвижение [6, с. 26].

Поколение Z стало инициатором и движущей силой трансформации моделей потребления. Проявляя социальную ответственность, молодые пользователи придают большое значение аутентичной истории бренда, экологической сознательности и прозрачности производственного цикла. В результате традиционные рекламные стратегии уступают место креативным решениям в маркетинге, фокусирующимся на формировании уникальной ценности и вовлечении аудитории в процесс ее совместного создания и распространения.

Важными последствиями пандемии COVID-19 для бизнеса стали управленческие решения в области маркетинга: высокий уровень сервиса на каждом этапе контакта потребителя с брендом, удержание и поддержание лояльности. Ориентация на потребности клиента стала новым вызовом: внедрение цифровых технологий, максимизация персонализации и кастомизации маркетинговых предложений с учетом взыскательных требований аудитории. Фокус на создание специальной атмосферы, яркие эмоции и впечатления сохраняются в стратегиях брендинга.

Тем не менее, актуальной задачей для бренд-менеджеров остается работа в условиях оптимизации затрат на продвижение или даже в условиях сокращения затрат на маркетинг. Поиск эффективных решений с использованием искусственного интеллекта (ИИ) позволяет находить решения в этой области: создание креативного контента, подбор инструментов продвижения и т. д. Таким образом, гибкость, креативные решения в маркетинге, повышение качества сервиса и укрепление лояльности становятся значимыми факторами в вопросах новой стратегии брендинга, нацеленной на привлечение и удержание молодого поколения потребителей, отличающихся особым восприятием ценности бренда и повышенным вниманием к экологии и социальной ответственности [7, с. 81].

Рассматривая продвижение брендов на рынке профессиональной косметической продукции, можно выделить несколько ключевых моментов. Один из них – это сегментация и типология современных потребителей, которые отличаются высоким уровнем осведомленности в вопросах ухода за телом и личной гигиены, активно интересуются ESG-инициативами брендов и демонстрируют повышенный интерес к концепции осознанного потребления [8, с. 13]. Глубокое понимание свойств целевой аудитории позволяет маркетологам формулировать наиболее действенные стратегии продвижения, которые точно соответствуют интересам и потребностям потребителей.

Ф. Котлер отмечает возрастающую роль концепции устойчивого развития в формировании бренда. Так, Unilever в формулировку видения бренда включает развитие бизнеса без вреда окружающей среде и заботу о положительном влиянии бренда на качество жизни потребителей [9]. Новая философия бренда тесно связана с современными инструментами продвижения, среди которых ведущие позиции занимает цифровой маркетинг, позволяя компаниям воплощать принципы устойчивого развития и транслировать свои ценности широкой аудитории.

Основной поток информации приходится на цифровой маркетинг: социальные сети, мобильные приложения, email-рассылки, чат-боты и пр. Инструменты интернет-маркетинга

дополняют список точек контакта бренда с аудиторией и позволяют охватить потребителей в местах, труднодоступных для классических инструментов рекламы [10, с. 94].

Практически любой профессиональный уходовый продукт доступен для покупки в интернет-магазине, где потребитель может предварительно изучить состав продукта и способы его применения. При выборе продукта ключевую роль играет известность бренда на рынке, его распространенность, а также использование инфлюенсерами. Развитие взаимосвязей бренда с инфлюенсерами, известными личностями в различных сферах, дополнительно укрепляет имидж как часть эмоционального брендинга [11, с. 189]. Транслируемые образы становятся неотъемлемой частью культурного ландшафта и формируют в том числе стереотипы о том, как должны выглядеть мужчины и женщины [12, с. 475].

С 2018 года наблюдается значительный рост онлайн-покупок косметики, что связано с увеличением числа информированных потребителей, или «скинфлюенсеров», которые тщательно анализируют предложения на рынке и следят за современными тенденциями в области ухода за кожей<sup>2</sup>. Современные потребители уделяют особое внимание таким аспектам, как функциональность, упаковка и состав продукта, что делает учет данных параметров обязательным при разработке бренда.

Основные потребительские тренды, влияющие на выбор уходовых средств, включают акцент на качество ингредиентов, предпочтение косметике, рост интереса к премиальным продуктам, внимание к органической косметике и упаковке, а также необходимость персонализации продуктов. Примером успешной трансформации бренда является швейцарская компания ATB LAB, которая интегрировала научные данные в свою маркетинговую стратегию, что повысило узнаваемость и доверие через PR-кампании и доказанную эффективность продукции.

Указанные тренды находят отражение в развитии инновационных технологий в beauty-индустрии, известных как BeautyTech, которые представляют собой высокотехнологичные продукты и сервисы, предназначенные как для домашнего, так и для профессионального использования. Выбор основных каналов продвижения определяется целевым сегментом косметического бренда. Профессиональная косметика, ориентированная на B2B-сегмент, включает врачей и косметологов, и предполагает использование традиционных офлайн-методов продвижения и продаж. Однако

сосредоточение усилий на B2C-сегменте может существенно повысить потребительский интерес. В рамках BeautyTech используются передовые технологии, такие как искусственный интеллект, умные гаджеты и биотехнологии.

Среди мегатрендов, определяющих развитие индустрии BeautyTech, оказывающих фундаментальное влияние на производственные процессы и маркетинговые стратегии косметических брендов, выделим инклюзивность, персонализацию и фокус на устойчивом развитии.

Компании, работающие в сегменте BeautyTech, целенаправленно включают ранее малопредставленные группы пользователей в маркетинговые кампании и адаптируют продукцию под их запросы. Это касается, в частности:

- этнических меньшинств (разработка специальных средств для специфичных типов волос);
- мужчин (расширение ассортимента мужской косметики за пределы традиционного набора средств для бритья);
- женщин старшего возраста (развитие нишевых продуктов для периода менопаузы);
- людей с ограниченными физическими возможностями (создание кистей для макияжа, приспособленных для использования людьми с протезами рук).

По данным аналитиков McKinsey, 71% потребителей ожидает от бренда персонализированного подхода<sup>3</sup>. Так игроки рынка используют CRM-системы для рассылки персонализированных маркетинговых сообщений с подбором продуктов и промо-акций через push-сообщения приложений. Производители активно внедряют технологии диагностики состояния кожи и волос на основе генетического тестирования и искусственного интеллекта, а также применяют big data для точечной рекламной активности. Согласно прогнозам экспертов компании Twilio Inc., рынок персонализированной косметики достигнет отметки в \$143 млрд к 2030 году с ежегодным приростом порядка 15%<sup>4</sup>.

Кроме того, почти половина покупателей бьюти-продуктов принимает решение о приобретении, основываясь на оценке влияния бренда на экологию. Натуральный состав продукта становится весомым критерием выбора для значительной части потребителей. Повышается значимость прозрачности производственного цикла и цепочки поставок бренда, что вкупе с другими факторами существенно повышает уровень лояльности покупателей.

Формирование лояльности среди потребителей достигается через несколько стратегий.

<sup>2</sup> NIQ: [сайт]. – URL: <https://shop.nielseniq.com/product/sustainable-beauty/> (дата обращения: 04.04.2025).

<sup>3</sup> Ценность правильного – или неправильного – подхода к персонализации возрастает. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата обращения: 04.06.2025).

<sup>4</sup> Ramsay Générale de Sante. Générale de Santé: leader du SRD, étude favorable. – URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/TWILIO-INC-28734706/news/Twilio-Segment-Releases-2023/> (дата обращения: 04.06.2025).

В первую очередь, предлагаемая выгода должна быть реалистичной и соответствовать ожиданиям клиентов. Также крайне важно, чтобы качество продукции, обслуживание и поддержка после покупки оставались на высоком уровне. Непрерывное взаимодействие с целевой аудиторией, включающее и настоящих, и потенциальных клиентов, закладывает прочную основу для устойчивых долгосрочных связей.

Таким образом, необходимо принимать во внимание текущие рыночные условия и поведенческие тренды целевой аудитории, а также выбирать наиболее подходящие методы продвижения в зависимости от доступного бюджета, ориентируясь на использование как ATL (above-the-line) инструментов и BTL (below-the-line) коммуникаций. Сектор ATL охватывает традиционные каналы коммуникации, такие как телевидение и печатные СМИ, и призван достигать массовой аудитории, что может усложнить таргетинг на конкретные сегменты из-за широкого охвата. Несмотря на сохранение значимости классических маркетинговых инструментов, в настоящее время акцент смещается на сетевое продвижение, которое позволяет организовать онлайн-продажи и увеличить трафик.

BTL-коммуникации предполагают применение стратегий маркетингового взаимодействия, которые активно вовлекают покупателя через диалоговые и инновационные методы, и включают прямой маркетинг, промоакции, создание программ лояльности и VIP-бонусов, а также отраслевые мероприятия, такие как B2B-события, спонсорство, дни открытых дверей, мероприятия событийного или ивент-маркетинга. Исследователи отмечают, что ивент-мероприятия обладают большим потенциалом влияния на массовую и локальные аудитории [13, с. 66].

Основная задача BTL-инструментов – стимулирование сбыта в краткосрочной перспективе. BTL-инструменты обеспечивают более целенаправленную и интерактивную связь, передавая рекламные сообщения непосредственно индивидуальному потребителю, принимая во внимание его личные предпочтения, в местах, где происходит продажа или принятие решения о покупке.

Использование обширного спектра инструментов цифрового маркетинга позволяет брендам эффективно привлекать внимание потенциальных клиентов на своих интернет-ресурсах и платформах в социальных сетях. Платформы соцсетей способствуют формированию покупательского намерения, усиливая узнаваемость бренда и оптимизируя контент [14, с. 349]. Последнее десятилетие ознаменовалось революционными изменениями в мире digital-коммуникаций, предоставив маркетологам целый ряд новых инструментов и форматов: таргетированная реклама, ретаргетинг, перформанс-маркетинг, нативные

интеграции, SMM, контент-маркетинг, инфлюенс-маркетинг, формат коротких видео, VR, метавселенные [15, с. 23; 16, с. 23].

Эффективная реализация различных маркетинговых инструментов требует акцента на основных стратегиях развития бренда. Это охватывает вовлеченность через взаимодействие с лидерами мнений, персонализированный подход к отношениям с клиентами, активное участие потребителей в процессе разработки и производства товаров, а также создание и поддержание сообществ пользователей как в офлайн, так и в онлайн-среде [17].

Маркетологи выделяют разнообразные методы вовлечения потребителей в зависимости от задач. Стратегия укрепления эмоциональной вовлеченности направлена на формирование эмоций и ощущений, которые оставляют незабываемое впечатление и укрепляют эмоциональную связь с брендом. Яркие впечатления и WOW-эффект формируют уникальный пользовательский опыт для последующего размещения в социальных сетях [18, с. 151]. Эмоциональная вовлеченность к бренду может быть реализована через инфлюенсеров, лидеров мнений с фокусом на развитие доверительных отношений, контент-маркетинга [19, с. 37].

Когнитивная вовлеченность акцентирует внимание на важности передачи знаний о продукте, обучении клиентов и подчеркивании рациональных преимуществ его использования. Также стратегия повышения ситуационной вовлеченности ориентируется на использование контекстуальных факторов, которые стимулируют активность потребителей и их готовность совершать покупки [20, с. 117]. Сторителлинг остается важным инструментом формирования восприятия бренда через передачу информации и смыслов, как реальных, так и искусственно создаваемых [21, с. 54]. В работе специалистов по продвижению активно используется термин «бренд-медиа». Бренд-медиа включает в себя различные формы контента, включая блоги, пользовательский контент (UGC), видеоматериалы и подкасты [22, с. 114].

В данном контексте важен комплексный подход к брендингу, так как именно его последовательная реализация позволяет компании трансформировать потенциальных клиентов в лояльных и преданных потребителей.

### ***Трансформация российского рынка парфюмерии и косметики: ключевые изменения и вызовы брендинга***

В период с 2019 по 2024 годы российский рынок парфюмерии и косметики пережил глубокие трансформации, обусловленные рядом факторов: последствия пандемии COVID-19, геополитические потрясения и изменения в корпоративной политике ведущих мировых производителей (закрытие маркетинговых инициатив и продаж

со стороны концернов L'Oreal, LVMH и др.). Геополитические факторы привели к принципиальным изменениям поведения международных брендов на российском рынке. Некоторые компании приняли стратегию прекращения поставок своей продукции, например, Johnson&Johnson в категории товаров личной гигиены. Другие бренды решили ограничить маркетинговую активность, как Procter&Gamble, отказавшийся от рекламы и промо-акций. Отдельные игроки покинули российский рынок окончательно, закрыв магазины и производства (например, Lush и The Body Shop). Отдельные международные бренды предприняли попытку локальной адаптации, прибегнув к русификации наименований и продуктов. Примером такого подхода является французский косметический бренд L'Occitane, официально представленный на российском рынке под названием «Л'Окситан».

Авторы выделяют следующие глобальные трансформации, характерные для российского рынка парфюмерии и косметики:

1) уход популярных глобальных брендов с российского рынка и оперативный запуск отечественных косметических и парфюмерных брендов, а также расширение географии брендов за счет азиатских стран (Китай, Япония, Южная Корея). На ЯндексМаркете с июля по октябрь 2024 года уровень выручки от продаж азиатской косметики вырос на 54%<sup>5</sup>. По мнению отраслевых экспертов, российские производители занимают около 40% косметического рынка, а число брендов удвоилось за последние годы,

что связано с необходимостью импортозамещения и развитием локального производства. Согласно прогнозам, в 2025 году ожидается рост локализации свыше 21%<sup>6</sup>. За последние три года количество отечественных производителей косметики выросло вдвое. Одним из наиболее успешных кейсов стала компания «Дрожь Бьюти» (бренд Rúsy), выручка которой в 2024 году выросла на 113,3%<sup>7</sup>;

2) активная трансформация структуры продаж в пользу e-commerce. Игроки развивают интернет-магазины, мобильные приложения и запускают продажи на маркетплейсах. В 2023 году выручка Wildberries в категории косметики достигла 166,8 млрд руб., маркетплейс занимает второе место после «Магнит-косметик» (оборот 200,7 млрд руб.)<sup>8</sup>;

3) адаптация (русификация) нейминга популярных брендов как желание быть ближе к российскому потребителю. С 2023 г. на полках розничных магазинов активно вводятся названия брендов, представленные в кириллице. Данный процесс активно представлен в сегменте FMCG (Nesquick – Хрутка, Dove – Дав, Vernel – Вернель и др.)

В таблице 1 представлены данные о деятельности крупнейших игроков на рынке парфюмерно-косметической продукции в России. Отметим, что «Золотое Яблоко» ведет активную международную экспансию на зарубежные рынки, в т.ч. в страны СНГ (Республика Беларусь, Республика Казахстан) и страны Персидского залива (ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар).

Таблица 1 – Сравнительный анализ экономических показателей торговых сетей на парфюмерно-косметическом рынке России, 2024 г.

Table 1 – Comparative analysis of the economic indicators of retail chains in the perfume and cosmetics market of Russia, 2024

№	Торговая сеть	Товaroоборот, млрд руб.	Количество офлайн-точек, ед.	Средний чек, руб.	Численность сотрудников, чел.
1	«Магнит-косметик»	200,7	5937	619	нет точных данных
2	«Золотое Яблоко»	155,5	38	3282	> 6300
3	«Лэтуаль»&«Подружка»	89,3/24,8	890/608	2036	>12000
4	«Рив Гош»	37,4	257	3072	> 8500
5	«Иль де Ботэ»	8,2	70	нет открытых данных	2756

Источник: составлено авторами по данным официальных сайтов компаний, аналитическим отчетам ресурсов РБК, Sostav.ru и Forbes.

<sup>5</sup> Бизнес-секреты : [сайт]. – URL: <https://secrets.tbank.ru/trendy/> (дата обращения: 04.06.2025).

<sup>6</sup> РБК : [сайт]. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/5AMONyyGfN/> (дата обращения: 04.06.2025).

<sup>7</sup> Российский косметический рынок растет. – URL: <https://intercharm.ru/news/tpost/t1al3nr4s1-rossiiskii-kosmeticheskii-rinok-rastyot/> (дата обращения: 20.06.2025).

<sup>8</sup> Рынок косметики и парфюмерии в РФ 2023–2024 – анализ и прогнозы. – URL: <https://ragradus.ru/blog/rynok-kosmetiki-i-parfyumerii-v-rf-2023-2024---analiz-i-prognozy> (дата обращения: 04.03.2025).

Как следует из таблицы, существует достаточно большой отрыв в показателях товарооборота между сетями «Магнит-косметик», «Золотое Яблоко» и конкурентами. При этом «Магнит-косметик» и «Лэтуаль» являются лидерами по количеству офлайн-магазинов на территории РФ. Сеть «Рив Гош» демонстрирует высокий показатель среднего чека, но первое место по данному показателю принадлежит «Золотому Яблоку».

**Оценка брендинга розничной торговой сети «Золотое Яблоко»**

По данным рейтинга консалтинговой компании Brandlab, бренд «Золотое Яблоко» в 2024 году вошел в топ-5 сильнейших российских брендов, став лидером среди бьюти-ритейлеров по размерам и темпам роста выручки<sup>9</sup>. Экономические показатели подтверждают эффективность маркетинговых усилий, направленных на укрепление бренда.

За последний год ТС «Золотое Яблоко» увеличила ассортимент брендов на 15%, при этом число российских производителей увеличилось на 20%. Общий портфель насчитывает порядка 5000

брендов, из которых около 200 представлены эксклюзивно в сети, и свыше 2000 составляют отечественные производители. Рост доли российских парфюмерно-косметических брендов составил 20%<sup>10</sup>. В странах СНГ ритейлер предлагает более 500 российских марок, на Ближнем Востоке – около 50. Чистая прибыль компании «Золотое Яблоко» в 2024 году составила 3,8 млрд руб., прирост составил 15,2% по сравнению с предыдущим годом. Согласно опубликованному отчету платформы Tadvise, общий объем продаж парфюмерных брендов в сети «Золотое Яблоко» вырос в 2024 году на 106%, при этом доля отечественных брендов в ассортименте увеличилась на 4 процентных пункта и достигла отметки в 17%<sup>11</sup>.

В рамках анализа брендинга в сегменте парфюмерно-косметических магазинов важно учитывать при выборе маркетинговых инструментов концептуальное позиционирование бренда и его уникальные характеристики. В таблице 2 представлены атрибуты исследуемого бренда и их сущностные характеристики.

Таблица 2 – Авторская интерпретация атрибутов бренда «Золотое Яблоко»  
Table 2 – Author’s Interpretation of the Brand Attributes of «Golden Apple»

Атрибут бренда	Характеристика
Легенда	Первый российский формат розничной торговли, где представлены парфюмерия, косметика, товары для гигиены, ухода, хозяйственные и бытовые товары. Уникальность розничного магазина: сочетать несочетаемое (например, одновременную покупку парфюмерии и стирального порошка) Подобный подход в России ранее не был реализован. Магазины становятся местом притяжения, где создается специальная атмосфера ощущения постоянного праздника с элементами шоу: проводятся встречи с известными людьми, визажистами, блогерами. Бренд реализует концепцию «доступной роскоши»
Манифест	Мы представляем возможность каждому получить максимум позитивных эмоций от процесса выбора и покупки бьюти-продуктов. Мы с удовольствием станем проводником в мир красоты. Ценности: простота, легкость, дружелюбие, забота. Архетип модели идентичности: ребенок. Удовлетворение потребностей: праздник, радость, игра, идеализация
Визуальные идентификаторы	Название «Золотое Яблоко». Логотип: цветок яблони из переплетенных линий-арок. Фирменный шрифт: жирный, нестрогий гротеск без засечек. Отсутствуют паттерны, но используются текстуры: глянцевые поверхности, матовый металл, камень, дерево. Фирменный цвет: лаймовый. Дополнительные цвета: яркие неоновые цвета – зеленовато-желтый, розовый, фиолетовый. Дизайн интерьеров магазинов: безграничные входные группы, деревянные стеллажи, серая напольная плитка, футуристическое яркое освещение. Оформление и стиль приближает магазин к клубному формату, где культивируется взаимодействие друг с другом и длительное пребывание. Маскот: эльф. Слоганы: «Не пропусти все самое интересное»; For beauty favs from gold apple; на фирменной упаковке – «Новые бьюти-любимчики на пути домой»

<sup>9</sup> ТОП-100 самых дорогих брендов России – 2024; рейтинг BRANDLAB. – URL: <https://brandlab.ru/blog/top-100/?ysclid=mds1sp0fbi359471366> (дата обращения: 24.07.2025).  
<sup>10</sup> «Золотое Яблоко» расширяет бизнес экспорт российских брендов на Ближнем Востоке // Retail.ru. 31.07.2025. – URL: <https://www.retail.ru/news/zolotoe-yabloko-rasshiryayet-biznes-i-eksport-rossiyskikh-brendov-na-blizhnem-vos-31-iyulya-2025-267394/> (дата обращения: 03.08.2025).  
<sup>11</sup> Дозрели: сеть «Золотое яблоко» обогнала «Подружку», «Лэтуаль» и «Рив Гош». – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/534066-dozreli-set-zolotoe-abloko-obognala-podruzku-letulan-i-riv-gos> (дата обращения: 24.07.2025).

УТП	«Золотое Яблоко» – это сеть парфюмерных супермаркетов, где можно найти не только аромат, но и всевозможные косметические товары от мировых брендов. Позиционирует как близкий, комфортный, заботливый и яркий бренд, которому важно доверие покупателей. Покупатели способны ощутить особую атмосферу пользы и красоты через взаимодействие с сотрудниками как онлайн, так и офлайн. Тон бренда (voice of the brand) вдохновляющий, уверенный, игривый, позитивный, модный, легкий
Коллаборации бренда	Сеть кофеен U; fashion-бренд Figura; YandexArt, ВкусВилл
Инфлюенс-маркетинг	Сотрудничество с блогерами, визажистами (Саша Теслонд, Лиза Барашек, Тома Фаталиева, Гоша Карцев, Дмитрий Журавлев и др.). Партнерство с модными экспертами (Алексей Сухарев, Вика Чума, Елена Гурова, Богдан Зырянов и др.)
Отслеживание трендов и потребностей аудитории	Продажа трендовых товаров (Дубайский шоколад, игрушка Labubu и др.). Продажа бьюти-боксов Gold apple box. Ассортимент для подростков, для поклонников k-beauty, clean-beauty
Примеры успешных брендинговых кампаний	Out-door-инсталляции в виде фирменных пакетов бренда в г. Москве. Проект публикаций с агентством Nativity с идеей повторить макияж селебрити по мотивам образов Каннского фестиваля. Событийный маркетинг: открытие новых магазинов, день рождения компании, клиентские дни, мастер-классы с визажистами и блогерами

Как мы видим из таблицы, основным фактором успешности бренда выступает его способность мгновенно идентифицироваться целевой аудиторией как в физическом пространстве, так и в цифровом. «Золотое Яблоко» выделяет себя среди конкурирующих сетей, особенно в секторе парфюмерно-косметического ритейла – ярко-зеленый пакет стал знаковым элементом мгновенной узнаваемости. В сфере цифровых медиа, включая социальные сети и другие онлайн-платформы, использование фирменной цветовой гаммы и стилистики позволяет аудитории незамедлительно соотносить контент с брендом.

Такой высокий уровень узнаваемости обусловлен детально разработанной стратегией брендинга. Прежде всего, «Золотое Яблоко» играет на поле молодых потребителей, которые предпочитают бренды, отражающие дружественное современное мировоззрение, и активно взаимодействует с ними, развивая соответствующую философию и ценности бренда. Для этой аудитории создан актуальный дизайн, объединивший все элементы в целостную и гармоничную визуальную концепцию. Внимание к деталям служит фундаментом этого подхода: упаковка выполняется в фирменных цветах и создает положительные тактильные ощущения, превращая каждую коробку в желанный предмет, который хочется сохранить.

Кроме того, компания изготавливает уникальные боксы, например, праздничные адвент-календари и наборы в матовых упаковках с выделенной лакировкой и выразительным шрифтом без засечек. Эти продукты делают процесс распаковки событием, аналогичным открытию новогодних подарков, тем самым укрепляя

эмоциональную связь клиентов с брендом. Фирменная продукция, такая как фиолетово-зеленая косметика, несет в себе не только эстетическое удовольствие, но и функциональность, привлекая пользователей своим современным и утилитарным дизайном.

Трендовая цветовая палитра (зелено-желтый, фиолетовый, розовый) выполняет значимую роль в сегментации и дифференциации бренда «Золотое Яблоко» среди конкурентов. Логотип «Золотого Яблока» выступает как ключевой элемент бренд-стратегии, представляя собой визуальный символ, где цветок, созданный из переплетения черных арочных линий, создает уникальный образ. Через символику золотого яблока бренд апеллирует к архетипам искушения и красоты, обогащая свой имидж культурными аллюзиями, связанными с древнегреческим мифом о яблоке раздора. Одновременно изображение цветка яблони добавляет элементы биофильного дизайна, вызывая ассоциации с природой и гармонией, что формирует восприятие бренда как «райского уголка».

Компания активно поддерживает единую трендовую стилистику через дизайн фирменных сертификатов, целенаправленно привлекая молодую аудиторию. Центральное внимание уделяется формированию эмоциональных якорей, таких как простота, легкость, дружелюбие и забота. Бренд создает атмосферу, к которой хочется возвращаться, интегрируя элементы, которые способствуют положительным клиентским переживаниям.

Аккаунт бренда в социальной сети «ВКонтакте» продолжает активно развиваться, соблюдая фирменные цвета и стилистику,

и к июню 2025 года имеет 524 тыс. подписчиков (июнь 2024 г. – 473 тыс. подписчиков; рост составил 10%), что позволяет эффективно удерживать и вовлекать аудиторию через частые публикации. Кроме того, компания активно использует инфлюенс-маркетинг, сотрудничая с блогерами и лидерами мнений (см. таблицу 2), посты и обзоры которых публикуются в социальной сети «ВКонтакте». Такие промо-посты и видеоролики с известными личностями значительно повышают узнаваемость бренда в социальных медиа, способствуя укреплению его позиций на рынке и формированию положительного имиджа.

Управление брендом «Золотое Яблоко» интегрируется в общую маркетинговую стратегию, подчеркивая значимость консистентного фирменного стиля. В задачи департамента маркетинга и связей с общественностью входит не только продвижение бренда, но и управление взаимоотношениями с клиентами, создающими лояльную базу. Структура департамента напоминает внутреннее агентство, обеспечивающее всестороннее развитие бренда. Основной каркас департамента формирует отдел управления, ответственный за ключевые управленческие решения и координацию деятельности остальных отделов. Это также включает анализ текущей ситуации, стратегическое планирование и контроль за достижением плановых показателей.

Креативная группа фокусируется на поддержании и разработке фирменного стиля, осуществляя контроль над дизайн-стратегией и созданием брендбуков и визуальных концепций, которые становятся олицетворением бренда и его идеи для аудитории. Внедрены в практику актуальные видеоформаты: короткие видео, видеостримы, видеоинструкции к товарам, видеоконсультации со специалистами.

Отдел менеджмента разрабатывает планы для различных направлений, от дизайна до SMM и инфлюенс-маркетинга, а также организует запуск новых проектов и поиск подрядчиков для нестандартных задач. Маркетинговый отдел отвечает за разработку и анализ рекламных кампаний, стратегий, а также совершенствование системы лояльности, чтобы бренд оставался актуальным и привлекательным для клиентов. Отдельные рабочие единицы – project-менеджеры – курируют взаимодействие с представителями проектов, контролируя весь процесс от получения технических заданий до согласования контент-плана и реализации задач. SMM-менеджеры управляют модерацией социальных медиа, продюсируют контент и контролируют съемки, способствуя активному взаимодействию бренда с аудиторией в онлайн-среде.

Инфлюенс-менеджеры разрабатывают планы взаимодействия с блогерами и лидерами мнений, формируя креативные механики и обеспечивая реализацию поставленных задач. Ивент-менеджеры занимаются организацией и контролем событий, нацеленных на повышение вовлеченности аудитории и создание положительного имиджа бренда. Ведущий маркетолог анализирует целевую аудиторию и рыночные тренды, предлагает маркетинговые активности, улучшает систему лояльности и развивает новые рекламные площадки. Креативные тексты от копирайтера и управление контентом на онлайн-ресурсах контент-менеджером укрепляют информационное присутствие бренда. Арт-директор отвечает за разработку дизайна и руководство командой, обеспечивая высокое качество визуальных проектов и их соответствие фирменному стилю, тем самым усиливая имидж и конкурентоспособность бренда на рынке.

Важным элементом брендинга представляется внедрение ESG-повестки в коммуникации и стратегические вопросы управленческой деятельности организации. Авторы дополняют исследование брендинга анализом инициатив «Золотого Яблока» в области экологии, общественной жизни и управления, данные представлены в таблице 3.

Такой многогранный и скоординированный подход к управлению брендом позволяет департаменту маркетинга не только эффективно контролировать внутренние процессы, но и выстраивать гармоничное взаимодействие с внешними аудиториями. Каждый отдел и каждый сотрудник вносят свой вклад в единый механизм, направленный на укрепление бренда, повышение его узнаваемости и привлекательности для потребителей. Координация деятельности подразделений способствует непрерывному развитию бренда, поддержанию высокого уровня креативности и оперативной адаптации к изменяющейся рыночной среде, обеспечивая тем самым устойчивое положение компании на рынке.

Отметим, что описанный опыт бренда «Золотое Яблоко» представляется примером значимости эмоционального маркетинга. Компания не только постоянно обновляет товарный ассортимент. В отличие от традиционных подходов, ориентированных на сезоны или специальные даты, современные инновационные продукты появляются в результате адаптации бренда к конкретным краткосрочным событийным импульсам. Таким образом, явление «тренда на тренды» становится стратегическим принципом, определяющим необходимость постоянного обновления ассортимента товаров.

Таблица 3 – Характеристика ESG-инициатив бренда «Золотое Яблоко»  
Table 3 – Characteristics of the ESG initiatives of the «Golden Apple» brand

Е-Факторы. Инициативы в области экологии	S-Факторы. Инициативы в общественной сфере	G – Факторы. В сфере управление
Сбор упаковки для переработки. Сбор макулатуры	Забота о сотрудниках: – организация питания для сотрудников (работает шеф-повар и команда); – pet-friendly офисы (сотрудники могут приходить с питомцами на работу); – озеленение офисов	Формирование устойчивой деловой репутации через взаимодействие со СМИ
Формирование экологичного подхода через публикации тематического контента	Обратная связь с клиентами (мессенджеры, чат-боты)	Информационная безопасность: защита персональных данных
Освещение в бренд-медиа (Flacon, аккаунты в социальных сетях) актуальных вопросов по темам осознанного потребления, сортировки и переработки вторсырья, снижения потребления электроэнергии и др.	Развитие сотрудников – корпоративное обучение, тренинги	Развитие высокого уровня корпоративной культуры, деловой этики и менеджмента
Наличие ассортимента продукции с восполняемыми реофилами гигиенических и косметических средств	Участие в программах благотворительности («Доктор Лиза», «Второе дыхание»)	Участие в совместных проектах с партнерами

К. Локтев, директор по аналитике и консалтингу Nielsen Россия, акцентирует внимание на специфике современного молодежного сегмента рынка, характеризующегося высоким уровнем вовлеченности в онлайн-пространство, включая beauty-индустрию<sup>12</sup>. Это поколение проявляет повышенный интерес к товарам, ассоциированным с узнаваемостью брендов и известными лицами, активно потребляет видеоконтент, направленный на обучение использованию косметики. Бренд «Золотое Яблоко» представляет собой характерный пример успешного внедрения концепции потребительского опыта высокого уровня при доступной цене, иначе говоря – концепцию доступного люкса.

Основные факторы успешной модели брендинга «Золотого яблока» включают:

1) медиатизацию бизнеса через интенсивное создание контента и использование технологий сторителлинга. Продуктовое предложение отличается яркой цветовой гаммой, игровой эстетикой персонажей, интегрированными элементами культуры корейской красоты и экологичностью восприятия;

2) формирование лояльного сообщества потребителей посредством формирования особой атмосферы внутри магазинов, приближенной к клубному формату, стимулирующей

длительное пребывание клиентов и взаимодействие друг с другом;

3) оперативность доставки продукции, ставшую критически важным фактором после периода глобальной пандемии COVID-19, обеспечивающую дополнительное конкурентное преимущество наряду с уникальным ассортиментом, часто отсутствующим у конкурентов.

Таким образом, феномен «Золотого Яблока» демонстрирует возможность трансформации глубокого понимания особенностей целевой аудитории в высокоэффективную стратегию ведения бизнеса, достигая рекордных показателей выручки на квадратный метр торговой площади среди российских компаний сектора розничной торговли средствами ухода и декоративной косметики.

### Обсуждение

Рынок парфюмерно-косметической продукции характеризуется высокой насыщенностью и инвестиционной привлекательностью. Потребители имеют большой опыт выбора и демонстрируют сформированную лояльность к популярным брендам. Тем не менее, для результативной маркетинговой политики в отношении бренда необходимо учитывать следующие положения.

Во-первых, сохраняется предпочтение потребителей посещать офлайн-точку продаж.

<sup>12</sup> «Нильсен»: что бизнесу надо знать про поколение Z? // Retail.ru. 22.07.2025. – URL: [https://www.retail.ru/tovar\\_na\\_polku/nilsen-chto-biznesu-nado-znat-pro-pokolenie-z/](https://www.retail.ru/tovar_na_polku/nilsen-chto-biznesu-nado-znat-pro-pokolenie-z/) (дата обращения: 31.07.2025).

Традиционное торговое пространство остается мощным инструментом продвижения, где важным для специалистов в области продвижения является комплексный подход к созданию пользовательского опыта, положительных эмоций, а также формированию узнаваемости новых брендов. Стремительное развитие онлайн-каналов сбыта, в том числе и маркетплейсов, диктует необходимость развития и поддержание омниканального подхода в брендинге.

Во-вторых, выбор актуальных инструментов продвижения бренда должен осуществляться с учетом предпочтений молодежной аудитории, особенно представителей поколения Z, для которых на первый план выходит цифровой пользовательский опыт. Необходимо развивать активации для стимулирования сбыта через мобильные приложения, геймификацию, привлечение инфлюенсеров и популяризацию контента, создаваемого самими пользователями (UGC), с целью улучшения взаимодействия с аудиторией и эффективного продвижения бренда с помощью инструментов контент-маркетинга.

Относительно перспективности метода продвижения посредством инфлюенсинга: авторы достаточно высоко оценивают его потенциальную эффективность, обусловленную доверием потребителей к информации от блогеров и нативностью рекламных сообщений в коммуникации с инфлюенсерами. Вместе с тем следует отметить риск снижения позитивного эффекта инфлюенсинга вследствие избыточного присутствия брендов в социальных медиа, которое может восприниматься пользователями как назойливое и негативно влиять на отношение аудитории к бренду. При этом социальные сети по-прежнему остаются важным каналом для бренда, обеспечивая получение обратной связи, оперативное взаимодействие с целевой аудиторией и формирование особой коммуникативной среды. В данном контексте отзывы и уникальный пользовательский контент (UGC) приобретают первостепенное значение в принятии решений потребителями

относительно выбора товаров и услуг. Узкие специалисты и профессионалы отрасли – дерматологи, профессиональные визажисты, стилисты – могут усилить доверие к подобному пользовательскому контенту.

В-третьих, поиск новых креативных способов продвижения бренда представляется актуальным вызовом. С одной стороны, на смену социальным сетям приходит активное освоение метавселенных. Трендом становится внедрение промо-акций на платформах маркетплейсов, а также развитие VTL-акций, спонсорства, ивент-маркетинга в метавселенных. Для решения данных маркетинговых задач работают специализированные рекламные агентства. Другим аспектом развития креативности в продвижении бренда остается сторителлинг, который должен быть отличительным, с эффектом удивления, но уместным. Использование различных маркетинговых каналов и точек взаимодействия с клиентами позволяет активно взаимодействовать с целевыми группами, проводить результативные маркетинговые кампании. Креативность будет иметь ключевое значение.

В-четвертых, важным для дискуссии о каналах продвижения бренда остается вопрос о минимизации экранного времени и сокращении потребления контента в сети интернет. Потребители как никогда начинают ощущать потребность в физическом отдыхе, простых вещах, отсутствии подключения к сети интернет на постоянной основе. Это формирует запрос на новые формы коммуникаций, где приоритетом становятся программы цифрового детокса, физические, спортивные нагрузки, опыт в сфере Wellness & SPA. Бренды могут инициировать для своих клиентов разнообразные варианты подобного опыта: утренние пробежки для клиентов, практики йоги, мастер-классы специалистов в области психологии, гармонизации отношений и прочее. Традиционные медиаканалы, такие как радио, наружная реклама, реклама в печатных изданиях, могут получить новое внимание.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Keller K. L., Kotler P. Branding in B2B firms // Handbook of business-to-business marketing. Edward Elgar Publishing, 2022. С. 205–224.
- [2] Смирнова М. М., Староверова И. И. Стратегии постановки целей в управлении брендом и лояльностью клиента в условиях экономической трансформации // Управление. 2025. Т. 16, № 2. С. 100–117. DOI 10.29141/2218-5003-2025-16-2-7. EDN ZSBIFO.
- [3] Домнин В. Н., Старов С. А. Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2017. Т. 16, № 1. С. 5–32. EDN YQPWUJ.
- [4] Шарахина Л. В. Сегментирование целевых аудиторий, использование лидеров общественного мнения, экспертное позиционирование бренда в цифровом пространстве // Российская школа связей с общественностью. 2019. № 13. С. 82–90. EDN ZZRYAP.
- [5] Müller R., Müller C. Influence of Consumer-Based Brand Equity on the Purchase Intention of Wearable Activity Tracker Brands // Expert Journal of Marketing. 2024. Т. 12. № 1.
- [6] Груздева И. Г., Лутошкина И. Г. Трансформация глобальных брендов на примере Benefit Cosmetics // Российский внешнеэкономический вестник. 2022.

- № 2. С. 23–26. DOI 10.24412/2072-8042-2022-2-23-26. EDN PLUVPM.
- [7] Жук Е. С. Зачем управленцу изучать «брендинг», или 8 актуальных вопросов развития управления брендом в России // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2016. № 3. С. 79–92. EDN WAWYLF.
- [8] Голова А. Г., Демин М. А. Потребитель на рынке косметической продукции: мотивы и поведенческие тренды // Горизонты экономики. 2022. № 3 (69). С. 13–19. EDN UPFAEY.
- [9] Kotler P., Sarkar C. (2017). Finally Brand Activism!, The marketing Journal, Available Online: <http://www.marketingjournal.org/finally-brand-activism-philip-kotler-and-christian-sarkar>.
- [10] Попова О. И., Сысоева Т. Л., Шихов И. А. Маркетинговая стратегия продвижения в сети Интернет // Фундаментальные исследования. 2024. № 8. С. 93–97. DOI 10.17513/fr.43665. EDN AEKDUL.
- [11] Суворова Т. В., Филиппов М. В. Исследование отношения целевой аудитории к стратегии бренда – амбасадорингу // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2025. № 2 (111). С. 184–192. DOI 10.21295/2223-5639-2025-2-184-192. EDN GLWTNO.
- [12] Маркетинговые аспекты трансформации стандартов красоты в современной бьюти-индустрии / И. В. Агафонова, Н. Б. Изакова, К. Ч. Акберов, И. А. Шураев // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 473–477. EDN RZUKUE.
- [13] Кох И. А., Шелгинская В. А. Управление event-деятельностью в современном обществе // Siberian Socium. 2023. Т. 7, № 1 (23). С. 57–70. DOI 10.21684/2587-8484-2023-7-1-57-70. EDN UPKUPN.
- [14] Dinarso R. C., Nurhaliza D. A., Qomariah N. The Impact of Social Media Marketing and Brand Awareness on Purchasing Decisions on Cosmetic Products // International Journal of Management Science and Information Technology. 2024. Т. 4. № 2. С. 346–350. DOI 10.35870/ijmsit.v4i2.2861. EDN SQMRQD.
- [15] Жигулев П. А. Новые инструменты influence-маркетинга и их применение в деятельности бизнеса // Практический маркетинг. 2024. № 3. С. 21–26. DOI 10.24412/20713762202433212126. EDN VDNBPP.
- [16] Гущина Е. Г., Чеботарева С. С. Методика формирования стратегии продвижения бренда компании с использованием инструментария интернет-маркетинга // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: экономика. 2018. № 2. С. 23–28. DOI 10.24143/2073-5537-2018-2-23-28. EDN URBDQM.
- [17] Мельникова Т. Ф., Иванова А. Б., Ербулатова А. Т. Маркетинговые исследования конкурентоспособности предприятия на примере компании Л'ЭТУАЛЬ // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 16. С. 376–382. EDN SNCZNE.
- [18] Панин З. А., Секерин В. Д. WOW-маркетинг как новый инструмент в продвижении молодых брендов в России // Дружковский вестник. 2025. № 2 (64). С. 149–153. DOI 10.17213/2312-6469-2025-2-149-153. EDN WGFBNV.
- [19] Голдыбаев Д. И. Эволюция цифрового маркетинга и его роли в управлении бизнесом // Практический маркетинг. 2023. № 4. С. 36–41. DOI 10.24412/20713762202343103641.
- [20] Ивашкова Н. И., Тимохина Г. С., Широженская И. П. Моделирование управления цифровым имиджем бренда на основе петель обратной связи // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15, № 1. С. 115–131. DOI 10.18184/2079-4665.2024.15.1.115-131. EDN TQSREE.
- [21] Кокорева Н. В. Актуализация сторителлинга в продвижении и формировании образа бренда // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 3. С. 52–58. EDN FCJZKT.
- [22] Кучменко М. А. Бренд-медиа как инструмент продвижения компании // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2024. Т. 2, № 2 (44). С. 111–118. DOI 10.51965/2076-7919\_2024\_2\_2\_111. EDN VDCTYA.

## REFERENCES

- [1] Keller, K. L., Kotler, P. (2022). Branding in B2B Firms. *Handbook of Business-to-Business Marketing*. Edward Elgar Publishing, pp. 205–224.
- [2] Smirnova, M. M., Staroverova, I. I. (2025). Approaches to goals setting in customer loyalty and brand management under economic turbulence. *Upravlenets/The Manager*, 16 (2), pp. 100–117. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-27>. <https://elibrary.ru/zsbifo>.
- [3] Domnin, V. N., Starov, S. A. (2017). Evolution of Key Concepts in Brand Management. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 16 (1), pp. 5–32. <https://elibrary.ru/yqpwwj>.
- [4] Sharakhina, L. V. (2019). Segmentation of Target Audiences, Use of Opinion Leaders, Expert Positioning of a Brand in Digital Space. *Rossiyskaya shkola svyazey s obshchestvennostyu*, (13), pp. 82–90. <https://elibrary.ru/zzyrap>.
- [5] Müller, R., Müller, C. (2024). Influence of Consumer-Based Brand Equity on the Purchase Intention of Wearable Activity Tracker Brands. *Expert Journal of Marketing*, vol. 12, No. 1.
- [6] Gruzdeva, I. G., Lutoshekina, I. G. (2022). Transformation of Global Brands Using Benefit Cosmetics as an Example. *Russian Foreign Economic Journal*, vol. 2, pp. 23–26. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2022-2-23-26>. <https://elibrary.ru/pluvpm>.
- [7] Zhuk, E. S. (2016). Why should a manager study «branding» or 8 topical issues of development of brand management in Russia. *Zhurnal U. Ekonomika. Upravlenie. Finansy*, vol. 3, pp. 79–92. <https://elibrary.ru/wawylf>.
- [8] Golova, A.G., Demin, M.A. (2022). Consumer Motives and Behavioral Trends in the Cosmetic Product Market. *Gorizonty ekonomiki*, 3 (69), pp. 13–19. <https://elibrary.ru/upfaey>.

- [9] Kotler, P., Sarkar, C. (2017). Finally Brand Activism! *The Marketing Journal*. Available from: <http://www.marketingjournal.org/finally-brand-activism-philip-kotler-and-christian-sarkar>.
- [10] Popova, O. I., Sysoeva, T. L., Shikhov, I. A. (2024). Marketing strategy for promotion on the Internet. *Fundamental Research*, (8), pp. 93–97. <https://doi.org/10.17513/fr.43665>. <https://elibrary.ru/aekdul>.
- [11] Suvorova, T. V., Filippov, M. V. (2025). Analysis of Target Audience Attitude towards Ambassadorship Brand Strategy. *Vestnik Belgorodskogo Universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava (Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law)*, (2), pp. 184–192. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2025-2-184-192>. <https://elibrary.ru/glwtno>.
- [12] Agafonova, I. V., Izakova, N. B., Akberov, K. Ch., Shuraev, I. A. (2024). Marketing Aspects of Beauty Standards Transformation in Modern Beauty Industry. *Natural humanitarian studies*, (5), pp. 473–477. <https://elibrary.ru/rzuke>.
- [13] Koh, I. A., Shelginskaya, V. A. (2023). Event Activity Management in Modern Society. *Siberian Socium*, 7 (1), pp. 57–70. <https://doi.org/10.21684/2587-8484-2023-7-1-57-70>. <https://elibrary.ru/upkupn/>.
- [14] Dinarso, R. C., Nurhaliza, D. A., Qomariah, N. (2024). The Impact of Social Media Marketing and Brand Awareness on Purchasing Decisions on Cosmetic Products. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4 (2), pp. 346–350. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.2861>. <https://elibrary.ru/sqmrqd>.
- [15] Zhigulev, P. A. (2024). New Tools of Influence Marketing and Their Application in Business Activities. *Practical Marketing*, (3), pp. 21–26. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-3-21-26>. <https://elibrary.ru/vdhhpp>.
- [16] Gushchina, E. G., Chebotareva, S. S. (2018). Methodology for Developing Company's Brand Promotion Strategy using Online Marketing Tools. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (2), pp. 23–28. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2018-2-23-28>. <https://elibrary.ru/urbdmq>.
- [17] Melnikova, T. F., Ivanova, A. B., Erbulatova, A. T. (2017). Competitive Advantage Assessment through Marketing Research: Case Study of L'Etoile Company. *Alleya nauki*, 2 (16), pp. 376–382. <https://elibrary.ru/snczne>.
- [18] Panin, Z. A., Sekerin, V. D. (2025). Wow-Management as a New Tool for Promoting Young Brands in Russia. *Druckerovskiy vestnik*, 2 (64), pp. 149–153. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2025-2-149-153>. <https://elibrary.ru/wgfbnv>.
- [19] Goldybaev, D. I. (2023). Evolution of Digital Marketing and Its Role in Business Management. *Practical Marketing*, (4), pp. 36–41. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-4-36-41>.
- [20] Ivashkova, N. I., Timokhina, G. S., Shirochen-skaya, I. P. (2024). Digital brand image management based on feedback loops. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 15 (1), pp. 115–131. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.1.115-131>. <https://elibrary.ru/tqsree>.
- [21] Kokoreva, N. V. (2021). Storytelling Relevance in Brand Promotion and Image Formation. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, (3), pp. 52–58. <https://elibrary.ru/fcjzkt>.
- [22] Kuchmenko, M. A. (2024). Brand Media as a Company Promotion Tool. *Vestnik of Volzhsky University after V.N. Tatishchev*. 2 (2), pp. 111–118. [https://doi.org/10.51965/2076-7919\\_2024\\_2\\_2\\_111](https://doi.org/10.51965/2076-7919_2024_2_2_111). <https://elibrary.ru/vdctya>.

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

# ПРАВОВОЙ СТАТУС КИБЕРДРУЖИН КАК ЭЛЕМЕНТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА, УЧАСТВУЮЩИХ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

А. М. Воронов<sup>1,3</sup>, А. В. Мазеин<sup>2,3</sup>, А. К. Кожевников<sup>3,4</sup><sup>1</sup> Всероссийский научно-исследовательский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации (Москва, Россия)<sup>2</sup> МИРЭА – Российский технологический университет (Москва, Россия)<sup>3</sup> Центр исследования проблем безопасности Российской академии наук (Москва, Россия)<sup>4</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (Екатеринбург, Россия)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** Актуальность темы исследования определяется необходимостью привлечения институтов гражданского общества, прежде всего, кибердружин, к обеспечению информационной безопасности. В условиях растущих интернет-угроз правоохранительным органам недостаточно ресурсов для полной защиты цифровой среды. Вовлечение граждан становится критически важным, особенно с учетом целевых показателей по увеличению молодежи в добровольческой деятельности до 45% к 2030 году. Необходимость научного обоснования правового положения кибердружин подчеркивает значимость данного исследования.

**Цель исследования** – выявить существующие дефекты в регулировании правового положения кибердружин и обеспечить научное обоснование предложений по совершенствованию правовой базы участия кибердружин в обеспечении общественной безопасности.

**Методологическая база** включает формально-юридический метод и контент-анализ правовых актов о кибердружинах, что позволяет сделать выводы об их противоречиях. Системный подход позволяет сделать вывод о фрагментарности регулирования кибердружин в сфере обеспечения безопасности.

**Результаты исследования.** Кибердружина представляет собой вид добровольческой (волонтерской) организации, создаваемой в форме общественной организации или общественного движения, которая участвует в обеспечении общественной безопасности посредством осуществления информационно-просветительской деятельности, а также путем прогнозирования, выявления, анализа и оценки информационных угроз в сети интернет в целях содействия органам внутренних дел (полиции) и иным правоохранительным органам в охране общественного порядка и обеспечения общественной безопасности. Участие кибердружин в обеспечении общественной безопасности способно гарантировать необходимый уровень оперативности реагирования на информационные угрозы, гибкость используемых моделей реагирования, а также возможность реагировать на чрезвычайные ситуации различного масштаба.

Сделан вывод, что принятие органами государственной власти субъектов РФ и местного самоуправления нормативных правовых актов о создании кибердружин, утверждении положений о них является избыточным, поскольку кибердружины создаются гражданами, являются общественными объединениями, выступают воплощением гражданского общества. Действующее законодательство оставляет за органами публичной власти субъектов РФ и местного самоуправления только полномочие по созданию условий и осуществлению поддержки добровольчества (волонтерства).

**Выводы.** Решению проблем будет способствовать изменение действующего законодательства, в том числе региональных и муниципальных актов.

© Воронов А. М., Мазеин А. В., Кожевников А. К., 2025

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



## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Институты гражданского общества, волонтеры, общественная безопасность, кибердружины, информационная безопасность, интернет-коммуникации, экстремизм, государственная поддержка, народные дружины.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Воронов А. М., Мазеин А. В., Кожевников А. К. Правовой статус кибердружин как элементов гражданского общества, участвующих в обеспечении информационной безопасности // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 83–98. EDN PFIUSH.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Воронов Алексей Михайлович** – доктор юридических наук, профессор; Всероссийский научно-исследовательский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации – *главный научный сотрудник НИЦ № 4*; Центр исследования проблем безопасности Российской академии наук (117335, Россия, г. Москва, ул. Гарибальди, д. 216) – *главный научный сотрудник*; alex\_voronoff@mail.ru. SPIN 2357-1910, ORCID 0000-0002-3433-3183.

**Мазеин Артем Владимирович** – кандидат юридических наук; МИРЭА – Российский технологический университет – *доцент*; Центр исследования проблем безопасности Российской академии наук (117335, Россия, г. Москва, ул. Гарибальди, д. 216) – *старший научный сотрудник*; artemmazein@mail.ru. SPIN 4220-0631, ORCID 0000-0002-5598-7784.

**Кожевников Александр Константинович** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления – *магистрант*; Центр исследования проблем безопасности Российской академии наук (117335, Россия, г. Москва, ул. Гарибальди, д. 216) – *научный сотрудник*; alex\_kozh00@mail.ru. SPIN 1834-3606, ORCID 0009-0001-1692-9418.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 17.06.2025; рецензия получена 15.08.2025; принята к публикации 20.08.2025.

## SCIENTIFIC ARTICLE

# LEGAL STATUS OF CYBER SQUADS AS ELEMENTS OF CIVIL SOCIETY INVOLVED IN ENSURING INFORMATION SECURITY

A. M. Voronov<sup>1,3</sup>, A. V. Mazein<sup>2,3</sup>, A. K. Kozhevnikov<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup> All-Russian Research Institute of the Russian Federation Ministry of Internal Affairs (Moscow, Russia)

<sup>2</sup> MIREA – Russian Technological University (Moscow, Russia)

<sup>3</sup> Center for Security Research of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

<sup>4</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (Yekaterinburg, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** The research topic relevance is determined by the need to involve civil society institutions, primarily cyber friends, in ensuring information security. In the face of growing Internet threats, law enforcement agencies do not have enough resources to fully protect the digital environment. Citizen engagement is becoming critically important, especially given the targets for increasing youth volunteer work up to 45% by 2030. The need for scientific substantiation of the legal status of cyber squad underlines the importance of this study.

**The purpose of the study** is to identify existing defects in the regulation of the legal status of cyber squad and to provide scientific justification for proposals to improve the legal framework for the participation of cyber squad in ensuring public safety.

**The methodological basis** includes a formal legal method and a content analysis of legal acts on cyber squad, which makes it possible to draw conclusions about their contradictions. A systematic approach allows to conclude that the regulation of cyber squad in the field of security is fragmented.

**The results of the study.** A cyber squad is a type of volunteer organization created in the form of a public organization or a public movement that participates in ensuring public safety through information and educational activities, as well as through forecasting, identifying, analyzing and evaluating information threats on the

Internet in order to assist internal affairs (police) and other law enforcement agencies. in the protection of public order and ensuring public safety. The participation of cyber friends in ensuring public safety can guarantee the necessary level of responsiveness to information threats, the flexibility of the response models used, as well as the ability to respond to emergencies of various scales.

It is concluded that the adoption by the state authorities of the subjects of the Russian Federation and local governments of regulatory legal acts on the creation of cyber friends and the approval of regulations on them is redundant, since cyber friends are created by citizens, they are public associations, and are the embodiment of civil society. The current legislation reserves for the public authorities of the subjects of the Russian Federation and local governments only the authority to create conditions and support volunteering.

**Conclusions.** Changing the current legislation, including regional and municipal acts, will help to solve the problems.

## KEYWORDS

Civil society institutions, volunteers, public safety, cyber squad, information security, Internet communications, extremism, government support, national squads.

## FOR CITATION

Voronov, A. M., Mazein, A. V., Kozhevnikov, A. K. (2025) Legal status of cyber squads as elements of civil society involved in ensuring information security. *Municipality: Economics and Management*, (3), 83–98. <https://elibrary.ru/stmegj.pfiush>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Alexey M. Voronov** – Doctor of Law, Professor; SIC No. 4 of the All-Russian Research Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation – *Chief Researcher*; Center for Security Research of the Russian Academy of Sciences (117335, Russia, Moscow, Garibaldi str., 21b) – *Chief Researcher*; alex\_voronoff@mail.ru. SPIN 2357-1910, ORCID 0000-0002-3433-3183.

**Artem V. Mazein** – Candidate of Law; MIREA – Russian Technological University – *Associate Professor*; Center for Security Research of the Russian Academy of Sciences (117335, Russia, Moscow, Garibaldi str., 21b) – *Senior Researcher*; artemmazein@mail.ru. SPIN 4220-0631, ORCID 0000-0002-5598-7784.

**Alexander K. Kozhevnikov** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management – *Master's student*; RAS Center for Security Research – *Researcher* (117335, Russia, Moscow, Garibaldi str., 21b); alex\_kozh00@mail.ru. SPIN 1834-3606, ORCID 0009-0001-1692-9418.

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interests conflict lack.

The article was submitted 17.06.2025; reviewed 15.08.2025; accepted for publication 20.08.2025

## Введение

Феномен кибердружин – добровольческих объединений граждан, занимающихся мониторингом интернет-пространства с целью выявления и пресечения распространения противоправной информации, получил свое развитие в современной России в контексте противодействия деструктивному контенту, который является многоаспектным вызовом национальной безопасности и общественной стабильности. Зародившись как стихийная инициатива, это движение со временем стало институализироваться, получать поддержку со стороны государственных органов и привлекать в свои ряды тысячи, преимущественно молодых, людей по всей стране.

Появление таких объединений не является случайностью, ведь в условиях значительных объемов интернет-коммуникаций остро встает вопрос о силах и средствах, используемых для

предотвращения информационных угроз. Следует признать, что правоохранительные органы не в силах обеспечить всеобъемлющее состояние защищенности интернет-коммуникаций от различных угроз. Поэтому необходимым становится привлечение институтов гражданского общества, прежде всего, отдельных добровольцев (волонтеров) и кибердружин, их объединяющих, к обеспечению безопасности цифровой среды.

Понимая это, Президент РФ в Стратегии национальной безопасности отмечает, что «обеспечение и защита национальных интересов осуществляются за счет концентрации усилий и ресурсов не только органов публичной власти, но и организаций и институтов гражданского общества на реализации национальных приоритетов», среди которых упоминается информационная безопасность<sup>1</sup>. Существенная роль гражданского общества в осуществлении социально-экономического

<sup>1</sup> О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 // СПС КонсультантПлюс.

развития и обеспечении национальной безопасности признается на самом высоком уровне, и поэтому государство стремится создавать условия для вовлечения граждан в добровольческую (волонтерскую) деятельность и ставит задачу по «увеличению к 2030 году доли молодых людей, вовлеченных в добровольческую и общественную деятельность, не менее чем до 45 процентов»<sup>2</sup>.

Дополнительно подчеркнем, что тенденция по расширению практики привлечения институтов гражданского общества, прежде всего волонтеров, к обеспечению общественной безопасности имеет глобальный характер. В частности, модельный закон Межпарламентской Ассамблеи СНГ «О противодействии киберпреступности» к числу мер по профилактике киберпреступности относит среди прочего «привлечение общественных объединений, в том числе кибердружин, организаций и граждан, к деятельности по предупреждению киберпреступлений»<sup>3</sup>. Вместе с тем в России на федеральном уровне отсутствует специальный закон, регулирующий подобные отношения, что ставит перед законодателем и научным сообществом важный вопрос: следует ли устанавливать правовые рамки деятельности волонтеров в цифровой среде (кибердружин) и каким образом это оформить.

Поэтому органы государственной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления в условиях отсутствия единого федерального закона о статусе волонтеров в цифровой среде (кибердружин) по собственной инициативе создают условия для их функционирования.

В отдельных публично-правовых образованиях приняты правовые акты, регулирующие деятельность кибердружин<sup>4</sup>. Однако эти документы лишь фрагментарно охватывают вопросы привлечения волонтеров для выявления информационных угроз в интернет-среде (например, материалов экстремистского характера). При этом в данных документах отсутствуют четкие дефиниции используемых понятий, а также не определены принципы деятельности, гарантии и меры поддержки соответствующих объединений волонтеров – кибердружин. Основное внимание в указанных актах сосредоточено на организационных аспектах создания кибердружин, закреплении

видов выявляемых информационных угроз и условиях передачи сведений о них в правоохранительные органы. При этом являясь институтом гражданского общества, кибердружина по своей сути не нуждается в строгой формализации процедуры своего создания. Действуя на началах самоорганизации, кибердружина лишь нуждается в определении гарантий своей деятельности. Поэтому существенное значение государства для развития кибердружин может выражаться в установлении мер поддержки: правовых, организационных, технологических, социальных.

Тем не менее, принятые в настоящее время даже в обозначенном усеченном виде подобные акты обеспечивают институционализацию данных общественных организаций, что приносит определенные позитивные результаты. Например, в стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Котлас» на период до 2030 года отмечается увеличение количества волонтеров по направлению «цифровые волонтеры»<sup>5</sup>. Также глава города Махачкалы в отчете о результатах своей деятельности за 2019 год фиксировал увеличение на 19% доли молодежи, вовлеченной в добровольческое волонтерское движение (до 567 человек), и констатировал появление нового направления – «цифровые волонтеры»<sup>6</sup>. Но большее значение приобретает не простое увеличение числа волонтеров, а результаты их деятельности. Например, «ежегодно членами молодежного объединения «Кибердружина Костромской области» выявлялось около 20 сайтов с призывами к самоповреждающему поведению. Информация направлялась в УМВД России по Костромской области, Управление Роскомнадзора Костромской области для принятия соответствующих мер»<sup>7</sup>.

Анализ подобных отчетных документов позволяет отметить, что среди органов местного самоуправления преобладает позиция, что развитие волонтерства является частью молодежной политики, а не самостоятельным направлением деятельности по обеспечению общественной безопасности. Например, выявление противозаконных ресурсов (работа кибердружин) включено в Программу развития воспитания в Сампурском

<sup>2</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. № 309 // СПС КонсультантПлюс.

<sup>3</sup> О противодействии киберпреступности : модельный закон от 14 апреля 2023 г. № 55-20 Межпарламентской Ассамблеи государств – участников Содружества Независимых Государств // 2019 Межпарламентская Ассамблея государств – участников Содружества Независимых Государств. – URL: <https://goo.su/2NfyRK> (дата обращения: 28.01.2025).

<sup>4</sup> См., напр.: Постановление Правительства Белгородской области от 22 мая 2017 года № 181-пп, Распоряжение администрации поселения Вороновское от 3 октября 2019 года № 96-р, Постановление Администрации поселения Внуковское в Москве от 21 декабря 2018 года № 47.

<sup>5</sup> О внесении изменений в стратегию социально-экономического развития муниципального образования «Котлас» на период до 2030 года : Решение Собрании депутатов МО «Котлас» от 09.04.2020 № 85-н // СПС КонсультантПлюс.

<sup>6</sup> Об отчете Главы города Махачкалы о результатах своей деятельности и деятельности Администрации города за 2019 год : Решение Собрании депутатов городского округа с внутригородским делением «город Махачкала» от 26.11.2020 № 3-1 // СПС КонсультантПлюс.

<sup>7</sup> Об утверждении программы «Профилактика суицидального поведения несовершеннолетних в Костромской области на 2024–2030 годы» : Постановление Администрации Костромской области от 28.10.2024 № 373-а // СПС КонсультантПлюс.

районе Тамбовской области на период до 2025 года<sup>8</sup>. По мнению авторов, соответствующее направление является уникальным механизмом обеспечения общественной безопасности, отличающим волонтеров в цифровой среде и кибердружины от других общественных объединений.

Следует признать, что идеи о правовом закреплении принципов деятельности волонтеров в цифровой среде (кибердружин), об определении правовых гарантий их участия в обеспечении информационной безопасности, установления мер поддержки появились значительно позднее фактического формирования и распространения соответствующих общественных объединений. Так, Д. Н. Брайко показывает, что изначально добровольное общественное движение «Кибердружина» в России было организовано Лигой безопасного интернета в 2011 году [1]. При этом сразу отметим, что весьма противоречивым выводом Д. Н. Брайко является указание на то, что «кибердружины являются препятствием для развития гражданского общества, поскольку контроль многими воспринимается как надзор». Данный тезис представляется не вполне корректным, поскольку участники кибердружин, осуществляя свою деятельность на добровольных началах, осуществляют мониторинг (контроль) сайтов не в рамках выполнения государственных функций, а для реализации потенциала гражданского общества в рамках самозащиты от информационных угроз.

С учетом данного замечания авторы поддерживают постановку абсолютно справедливого вопроса, который задают ученые из Лёвенского университета С. Dusing, J. Schroers и A. Vedder: кто должен нести ответственность за обеспечение информационной безопасности в сети интернет, учитывая, что защищенность интернет-пространства необходима на благо всех [2]. Еще более острым этот вопрос становится с учетом глобального масштаба сети интернет и возрастающей анонимности пользователей. Представляется, что решение этого вопроса без привлечения граждан не обеспечит необходимой широты правоохранительной деятельности.

Учитывая, что граждане в рамках повседневного использования интернет-коммуникаций первыми сталкиваются с информационными угрозами, нельзя не использовать их потенциал в выявлении подобных угроз для сообщения о них правоохранительным органам. Такая координация гражданского и экспертного участия способна обеспечить необходимый уровень оперативности в выявлении информационных угроз. Кроме оперативности, привлечение институтов гражданского общества к выявлению информационных угроз позволяет увеличить гибкость используемых моделей реагирования, поскольку

правоохранительные органы чаще сталкиваются с различными процессуальными ограничениями. Поэтому согласимся с N. A. Gambo, D. A. Ayouni и A. Kashefi, отмечающими, что даже сбор данных в социальных сетях о стихийных бедствиях формирует новую модель реагирования на различные угрозы [3]. Таким образом, использование интернет-коммуникаций обеспечивает такую модель выявления угроз, которая способна оперативно и гибко реагировать на чрезвычайные ситуации различного масштаба.

Вообще стремление общества создать собственные механизмы обеспечения безопасности, в том числе предупреждения информационных угроз в интернет-среде, имеет глобальный характер. Например, С. С. Колеско рассматривает кибердружины как одну из перспективных организационно-правовых форм участия граждан в охране общественного порядка в Республике Беларусь [4]. Можно предположить, что увеличение интереса к волонтерству в цифровой среде обусловлено, с одной стороны, возможностями цифровых ресурсов, используемых населением для координации своих действий, а с другой, потенциалом самого общества, синергетический эффект от действий членов которого может значительно превышать эффективность деятельности отдельно взятого правоохранительного органа.

В настоящее время граждане увеличивают интерес к институту волонтерства. В 2025 году в России насчитывается уже более 8 млн человек, которые официально заявили о себе как о волонтерах. При этом социологические исследования показывают, что около 77% волонтеров одновременно участвуют в нескольких добровольческих проектах, из них 25% параллельно участвуют в офлайн-проектах и проектах в цифровой среде [5]. При этом именно цифровые ресурсы стали катализатором интереса к волонтерству.

Цифровые ресурсы позволяют не только информировать о волонтерских инициативах, но и обучать необходимым навыкам. Кроме того, волонтеры создают собственные цифровые платформы, используемые для достижения поставленных задач. Например, в рамках волонтерского проекта по обеспечению экологической безопасности в Северной Шотландии, только создание единой цифровой платформы позволило оперативно интегрировать массивы данных, получаемых от географически распределенных сообществ волонтеров [6]. Очевидно, что совместное использование цифровых платформ способно увеличить эффективность деятельности в рамках такого географически протяженного государства как Россия. Это позволяет прийти к выводу, что в рамках развивающейся экономики данных цифровые ресурсы обеспечивают эффективность

<sup>8</sup> Об утверждении Программы развития воспитания в Сампурском районе на период до 2025 года : Постановление администрации Сампурского района Тамбовской области от 17.12.2021 № 680 // СПС КонсультантПлюс.

коммуникации волонтерских организаций, что предопределяет развитие концепции цифрового волонтерства.

Вместе с тем, развивая концепцию цифрового волонтерства как ответвления краудсорсинговых инициатив, А. G. Najeeb рассматривает практику использования социальных сетей в операциях по реагированию на чрезвычайные ситуации и делает вывод о недостаточной степени изученности проблемы взаимодействия между институтами публичной власти и гражданского общества [7]. Указанное замечание абсолютно справедливо и по отношению к изучению российской практики привлечения волонтеров в цифровой среде (кибердружин) к решению задач в области обеспечения безопасности.

Поэтому представляется необходимым проведение комплексного исследования правового положения кибердружин как формы общественного объединения волонтеров в цифровой среде, определения принципов деятельности кибердружин, определения правовых гарантий их участия в обеспечении информационной безопасности, установления мер поддержки их деятельности. Подобное исследование должно выявить существующие дефекты в правовом регулировании и обеспечить научное обоснование предложений по совершенствованию регулирования рассматриваемых отношений.

Таким образом, к числу задач настоящего исследования отнесены: раскрытие понятия «кибердружина», выявление подходов к определению правового статуса кибердружин, формулирование предложений по изменению законодательства с учетом сделанных выводов.

### **Материалы и методы**

Методологическая база включает формально-юридический метод и контент-анализ правовых актов о кибердружинах, что позволяет сделать выводы об их противоречиях. Системный подход позволяет сделать вывод о фрагментарности регулирования кибердружин в сфере обеспечения безопасности. При проведении исследования использованы нормативные правовые акты субъектов РФ и муниципальных образований о кибердружинах, федеральные законы.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

#### **Понятие кибердружин**

Следует признать, что наиболее слабым местом в регулировании правового положения кибердружин является отсутствие устойчивого понятийно-категориального аппарата применительно к рассматриваемым отношениям. Сам термин «кибердружина» закрепился в законодательстве

и правоприменительной практике во многом благодаря тому, что в 2011 году Лигой безопасного интернета было создано молодежное общественное волонтерское движение с соответствующим наименованием – «Кибердружина», члены которой ориентированы на борьбу с киберпреступностью, в том числе на противодействие распространению противоправной информации в сети интернет [8].

Отметим, что для определения аналогичных общественных объединений добровольцев, содействующих выявлению правонарушений в интернет-среде, в правоприменительной практике используются и другие термины, в том числе «цифровые волонтеры» [9], «киберотряды» и иные аналогичные [10]. При этом в указанном синонимическом ряду наибольшее распространение получил термин «кибердружина», поскольку в 2019–2020 годах в Общественной палате РФ проходило обсуждение подготовленного депутатами проекта закона о кибердружинах в рамках «нулевых чтений»<sup>9</sup>. Вместе с тем, соответствующий базовый закон или частные дополнения о кибердружинах в другие законодательные акты по-прежнему не приняты, что создает условия для инициативного регулирования данных правоотношений на уровне субъектов РФ и органов местного самоуправления.

Поэтому в настоящее время, в условиях отсутствия федерального закона в отечественном законодательстве, понятие кибердружин раскрывается преимущественно в нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации или актах органов местного самоуправления, закрепляющих правовой статус соответствующих общественных объединений. Одним из первых подобных документов стало Постановление Правительства Белгородской области от 22.05.2017 № 181-пп «Об организации деятельности кибердружин Белгородской области». Указанное Постановление закрепило, что «кибердружины Белгородской области представляют собой добровольные объединения групп единомышленников, осуществляющих в сети интернет действия по выявлению информационного содержания, требующего дальнейшей оценки и принятия соответствующих мер реагирования в рамках действующего законодательства Российской Федерации и Белгородской области». Указанное понятие дублируется в нормативных правовых актах, принятых позднее в других публично-правовых образованиях для закрепления статуса кибердружин, в их числе:

– правовые акты субъектов РФ (например, Регламент деятельности кибердружин в Новгородской области, утвержденный Постановлением

<sup>9</sup> Авторы проекта о кибердружинах заслушали мнение общественников и экспертов в рамках «нулевых чтений» // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации 2025 год : [сайт]. – Москва. – URL: <http://duma.gov.ru/news/29944/> (дата обращения 17.07.2025).

Правительства Новгородской области от 23.09.2024 № 457);

– правовые акты органов местного самоуправления (например, Положение о деятельности киберотрядов и кибердружин на территории муниципального образования городской округ Ялта Республики Крым, утвержденное постановлением администрации г. Ялты Республики Крым от 16.07.2018 № 1220-п).

По мнению авторов, подобный подход к конструированию дефиниции понятия «кибердружина» требует корректировки. Во-первых, с точки зрения юридико-технического оформления используемые формулировки имеют неопределенный характер, не являются четкими: «дальнейшая оценка», «соответствующие меры», «действующее законодательство». Во-вторых, при конструировании рассматриваемой дефиниции не обеспечено согласование ее содержания с законодательством о безопасности, законодательством о благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве), законодательством об участии граждан в охране общественного порядка.

С учетом обозначенных проблем полагаем, что отправной точкой в конструировании дефиниции кибердружин является ответ на следующие вопросы:

1) какую роль играют эти объединения в реализации государственной политики в области обеспечения безопасности;

2) в какой организационно-правовой форме соответствующие объединения создаются;

3) являются ли соответствующие объединения волонтерскими организациями и могут ли привлекать волонтеров или соответствующие объединения являются народными дружинами?

Отвечая на поставленные вопросы, приходим к следующим выводам.

Во-первых, поскольку часть 4 статьи 4 Федерального закона от 28 декабря 2010 года № 390-ФЗ «О безопасности» допускает участие граждан и общественных объединений в реализации государственной политики в области обеспечения безопасности, то с учетом пункта 1 статьи 3 этого же закона кибердружины и их члены могут осуществлять прогнозирование, выявление, анализ и оценку угроз безопасности, в том числе информационных угроз в сети интернет.

Во-вторых, возможные организационно-правовые формы создания общественных объединений перечислены в статье 7 Федерального закона от 19 мая 1995 года № 82-ФЗ «Об общественных объединениях». При этом с учетом характера деятельности наиболее соответствующими задачам деятельности кибердружин организационно-правовыми формами являются общественная организация и общественное движение, поскольку они создаются для защиты общих интересов и преследуют общественно-полезные цели. Первая форма

объединяет участников на основе членства, вторая форма не требует членства участников.

Наконец, наиболее сложным является вопрос: относятся кибердружины к добровольческим (волонтерским) организациям, общественным объединениям правоохранительной направленности или народным дружинам. Несмотря на то, что в научной литературе встречаются сомнения относительно возможности отнесения кибердружин к числу добровольческих (волонтерских) организаций, поскольку, как отмечает Д. М. Матюшенков, поиск противоправного контента в сети интернет не указан в статье 2 Федерального закона от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» [10, с. 5], авторы считают такой вывод преждевременным, пока не дана оценка другим целям, поименованным в статье 2 данного закона.

Учитывая, что пункт 1 статьи 2 Федерального закона от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ допускает осуществление волонтерской деятельности в целях содействия органам внутренних дел (полиции) и иным правоохранительным органам в охране общественного порядка, такая общая норма могла бы стать основанием для рассмотрения кибердружин как волонтерских организаций. Вместе с тем возникает вопрос о содержании понятия «общественный порядок», поскольку важно установить, является ли деструктивный контент в сети интернет посягающим на общественный порядок.

В научной дискуссии преобладает подход к пониманию общественного порядка, выработанный профессором М. И. Еропкиным, подразумевающий, что «общественный порядок – это система общественных отношений, регулируемая социальными нормами в целях обеспечения неприкосновенности личности, чести, достоинства и иных прав граждан, охраны социалистической собственности, обеспечения спокойствия в общественных местах, создания нормальных условий для бесперебойной деятельности государственных и общественных организаций, для общения людей» [11]. Многие авторы в данном определении обращают внимание, в первую очередь, на место возникновения общественных отношений по поводу обеспечения общественного порядка – общественное место. Очевидно, что интернет не является общественным местом как физическим пространством, но выступает средой, то есть пространством для информационного обмена. Поэтому особый интерес вызывает упомянутая профессором М. И. Еропкиным задача по созданию условий для «общения людей» как составляющая обеспечения общественного порядка. Поэтому следует признать, что волонтерская деятельность может осуществляться кибердружинами для выявления информационных угроз, посягающих на общественный порядок, необходимый для организации общения людей.

С другой стороны, специальные нормы об участии граждан в охране общественного порядка содержит Федеральный закон от 2 апреля 2014 года № 44-ФЗ<sup>10</sup>. Пункт 1 части 1 статьи 8 данного закона предоставляет возможность гражданам – участникам общественных объединений правоохранительной направленности или народным дружинникам – информировать органы внутренних дел (полицию) и иные правоохранительные органы о правонарушениях и об угрозах общественному порядку. Можно было бы предположить, что такая конструкция непосредственно предоставляет возможность для деятельности кибердружин, но понимание общественного порядка, заложенного в данном законе, является более узким по отношению к озвученной ранее доктринальной установке. В частности, статья 2 Федерального закона от 2 апреля 2014 года № 44-ФЗ определяет, что «участие граждан в охране общественного порядка – оказание гражданами помощи органам внутренних дел (полиции) и иным правоохранительным органам в целях защиты жизни, здоровья, чести и достоинства человека, собственности, интересов общества и государства от преступных и иных противоправных посягательств, совершаемых в общественных местах». Таким образом, законодатель ограничил пространство действия данного закона только общественными местами и не распространил его влияние на информационную среду для общения людей, как это делал профессор М. И. Еропкин.

При таком подходе следует сделать вывод, что кибердружины могут представлять собой вид добровольческих (волонтерских) организаций,

но не вид общественных объединений правоохранительной направленности или народных дружин, пока изменения о месте обеспечения общественного порядка не внесены в Федеральный закон от 2 апреля 2014 года № 44-ФЗ. Как авторы настоящего исследования отмечали ранее на страницах данного журнала, в законодательстве сохраняется «разнородность правового режима гражданского участия в общественных процессах» [12], поэтому для установления четких критериев участия кибердружин в выявлении информационных угроз рекомендуется внести дополнение в пункт 1 статьи 2 Федерального закона от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ, установив, что волонтерская деятельность осуществляется в целях обеспечения общественной безопасности, а также предупреждения, выявления и пресечения угроз общественной безопасности, в том числе в информационной среде.

Принимая во внимание обозначенную законодательную неопределенность, препятствующую конструированию дефиниции понятия «кибердружина», обратимся к доктринальным представлениям о данном институте гражданского общества. Обзор российского индекса научного цитирования (РИНЦ) показывает незначительное внимание отечественных исследователей к проблематике волонтерства в цифровой среде, в том числе в рамках кибердружин. Информация о количестве научных публикаций в РИНЦ, в наименованиях которых содержится упоминание о кибердружинах, цифровых волонтерах, киберволонтерах и цифровых дружинах, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Информация о количестве научных публикаций в РИНЦ, в наименованиях которых содержится упоминание о кибердружинах, цифровых волонтерах, киберволонтерах, цифровых дружинах  
Table 1 – Information on the number of scientific publications in the RSCI, the titles of which contain references to cyber squad, digital volunteers, cyber volunteers, digital squads

Упоминания \ Год	До 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кибердружина	4	6	2	4	2	5
Цифровые волонтеры	–	–	1	–	–	2
Киберволонтеры	–	–	1	1	–	–
Цифровые дружины	–	1	–	–	–	–

Анализ количественных показателей, представленных в таблице 1, подтверждает значительную устойчивость использования термина «кибердружина» для описания рассматриваемых общественных объединений. При этом качественный анализ научных статей, указанных в таблице 1, показывает, что проблеме определения понятия «кибердружина» авторы уделяют незначительное внимание. Отдельные исследователи (Д. М. Матюшенков, К. Г. Савоськин) раскрывают понятие

«кибердружина» путем воспроизведения его дефиниции из пояснительной записки к ранее упомянутому проекту закона о кибердружинах, обсуждаемого в Общественной палате РФ в 2019–2020 годах. В проекте кибердружина – это «общественная организация, деятельность которой направлена на борьбу с размещением в интернете запрещенной на территории России информации, а также на борьбу с размещением сведений, направленных на пропаганду войны, экстремизма,

<sup>10</sup> Об участии граждан в охране общественного порядка : Федеральный закон от 2 апреля 2014 года № 44-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.

разжигания национальной, расовой или религиозной вражды и других материалов, за распространение которых предусмотрена уголовная или административная ответственность» [13].

Другие авторы (О. В. Маскальцова, В. А. Дьяченко, М. В. Кычина) раскрывают представление о кибердружинах через перечисление их функций, в том числе:

- отслеживание в интернете противоправной информации на платформах, пропагандирующих деструктив и насилие, содействие блокированию опасного контента, пресечению деятельности «групп смерти», интернет-магазинов, реализующих наркотики [14];

- участие в информационно-просветительской деятельности, направленной на профилактику распространения асоциальных явлений, идеологии терроризма и экстремизма в студенческой среде;

- оказание содействия университету в части, касающейся поиска информации, нарушающей действующее российское законодательство, в сети интернет, а также его пользовательской блокировки [15].

Наконец, только Е. В. Логвинова, А. В. Яловская и Е. Г. Пальчикова предлагают собственные дефиниции кибердружин. Е. В. Логвинова и А. В. Яловская называют кибердружины «структурной единицей гражданского общества, помогающей правоохранительным органам выявлять и привлекать к ответственности лиц, совершающих преступления в виртуальной среде» [16]. Е. Г. Пальчикова определяет кибердружину как «добровольные объединения, действующие в сети интернет, основная цель деятельности которых заключается в обнаружении деструктивного контента в инфокоммуникационных сетях с последующим сообщением об этом в правоохранительные органы, которые в дальнейшем его блокируют или удаляют» [17].

Проведенный анализ нормативных правовых актов и научной литературы позволяет позиционировать для обсуждения научным сообществом следующую дефиницию термина «кибердружина». Кибердружина представляет собой вид добровольческой (волонтерской) организации, создаваемой в форме общественной организации или общественного движения, которая участвует в обеспечении общественной безопасности посредством осуществления информационно-просветительской деятельности, а также путем прогнозирования, выявления, анализа и оценки информационных угроз в сети интернет в целях содействия органам внутренних дел (полиции) и иным правоохранительным органам в охране общественного порядка и обеспечения общественной безопасности.

### ***Подходы к закреплению правового статуса кибердружин***

Раскрыв понятие кибердружин путем выделения целей их деятельности, реализуемых

функций и возможных организационно-правовых форм их создания, мы фактически подготовили основу для определения правового статуса этих общественных объединений. Традиционно в юридической науке правовой статус раскрывается как характеристика положения субъекта права среди других участников правоотношений, отличающаяся уникальным набором прав и обязанностей, условий наделения правосубъектностью. Более того, с точки зрения разных отраслей права правовой статус субъекта раскрывается с учетом специфических отраслевых особенностей: гражданско-правовой статус позволяет уяснить потенциал участия субъекта правоотношений в гражданском обороте, административно-правовой статус выявляет возможности субъекта участвовать в управленческих, публично-сервисных и правоохранительных отношениях и т. д.

Поэтому поскольку наша исследовательская задача связана с изучением кибердружин в качестве институтов гражданского общества, участвующих в реализации публичной функции – обеспечении общественной безопасности – нас в рамках настоящего исследования интересует прежде всего определение административно-правового статуса кибердружин.

Нужно признать, что в науке административного права сложилось множество подходов к определению элементов административно-правового статуса субъектов правоотношений. Известны различные уникальные подходы к составу элементов административно-правового статуса органов публичной власти, граждан, организаций. Учитывая, что предметом нашего исследования является деятельность кибердружин, то есть общественных объединений, сосредоточим свое внимание на элементах административно-правового статуса организаций как коллективных субъектов права.

По вопросу элементного состава правового статуса организаций в науке тоже сложилось многообразие подходов. Так, В. В. Аржанов, продолжая подход В. М. Манохина, в числе элементов статуса называет «создание организации, ликвидацию организации, осуществление проверки организации органами исполнительной власти, привлечение организации к ответственности» [18, с. 23]. Другие авторы, развивая идеи Н. Н. Ковалевой, выделяют целевой блок, административную правосубъектность, внешнеорганизационный и внутриорганизационный блоки, административно-правовые гарантии прав [19, с. 226]. П. И. Кононов предлагает девять элементов административно-правового статуса организаций: от места организации в административно-правовой сфере до специальной ответственности [20].

Соглашаясь с подобными позициями, полагаем возможным для целей нашего исследования, а также для моделирования проекта положения

о кибердружине выделить следующие элементы ее правового статуса<sup>11</sup>: 1) порядок создания и упразднения; 2) цели, задачи и функции, а также права, обязанности и юридическая ответственность; 3) внешнеорганизационные связи; 4) внутриорганизационное устройство. Рассмотрим соответствующие элементы более подробно.

#### *1. Порядок создания и упразднения кибердружин*

Как уже было выявлено ранее, Федеральный закон «Об участии граждан в охране общественного порядка» допускает создание общественных объединений правоохранительной направленности и народных дружин только для обеспечения общественного порядка в общественных местах. С учетом того, что свои функции члены кибердружин выполняют не только в общественных местах, представляющих физические пространства, но и в сети интернет, авторы полагают возможным создание кибердружин в качестве добровольческих (волонтерских) организаций, поскольку Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» не ограничивает понятие общественного порядка только пределами общественных мест.

При этом кибердружина как добровольческая (волонтерская) организация может быть создана в форме общественной организации и общественного движения, поскольку они создаются для защиты общих интересов и преследуют общественно полезные цели.

Порядок создания, ликвидации, деятельности кибердружины как добровольческой (волонтерской) организации, являющейся общественной организацией или общественным движением, определяется Федеральным законом от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (глава III) и Федеральным законом от 19 мая 1995 года № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» (глава II). Общественные объединения создаются по инициативе их учредителей – не менее трех физических лиц. При этом правоспособность общественного объединения как юридического лица возникает с момента государственной регистрации в Министерстве юстиции РФ.

Важно отметить, что закон предъявляет дополнительные требования к лицам, являющимся учредителем, членом и участником общественных объединений. Например, учредителями не могут быть лица, в отношении которых вступившим в законную силу решением суда установлено, что в их действиях содержатся признаки экстремистской деятельности, лица, содержащиеся в местах лишения свободы по приговору суда, лица, включенные в перечень иностранных и международных организаций,

деятельность которых признана нежелательной на территории Российской Федерации. Вместе с тем, с учетом характера и целей деятельности кибердружин следует рассмотреть возможность расширения перечня этих ограничений. По аналогии с положениями Федерального закона от 2 апреля 2014 года № 44-ФЗ «Об участии граждан в охране общественного порядка» предлагаем ограничить возможность выступать учредителем кибердружин для лиц:

- имеющих неснятую или непогашенную судимость;
- в отношении которых осуществляется уголовное преследование;
- ранее осужденных за умышленные преступления;
- страдающих психическими расстройствами, больных наркоманией или алкоголизмом;
- признанных недееспособными или ограниченно дееспособными по решению суда, вступившему в законную силу;
- подвергнутых неоднократно в течение года, предшествующего дню создания кибердружины, в судебном порядке административному наказанию за совершенные умышленно административные правонарушения.

Статья 19 Федерального закона от 19 мая 1995 года № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» указанных ограничений не содержит, при этом участие таких лиц в деятельности кибердружин может создавать препятствия для достижения целей деятельности этих объединений. Представляется, что эти ограничения могут быть закреплены в отдельной статье Федерального закона «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)». Кроме того, по аналогии со статьей 12 Федерального закона от 2 апреля 2014 года № 44-ФЗ предлагается в этой статье установить необходимость уведомления органов местного самоуправления соответствующего муниципального образования о создании кибердружины.

Отдельно подчеркнем, что принятие органами государственной власти субъектов РФ и местного самоуправления нормативных правовых актов о создании кибердружин, утверждении положений о них является избыточным, поскольку кибердружины создаются гражданами, являются общественными объединениями, выступают воплощением гражданского общества. В противном случае кибердружины должны создаваться как общественно-государственные или государственнo-общественные объединения.

#### *2. Цели, задачи и функции, а также права, обязанности и юридическая ответственность*

В существующей практике цели, задачи и функции кибердружин закрепляются в положениях

<sup>11</sup> Правовой статус – это установленное нормами права положение субъекта в правовой системе, которое определяет его права, обязанности и ответственность. Правовой статус организации – это её юридическое положение, определяемое действующим законодательством. Он описывает, как организация функционирует в правовом поле и влияет на её права, обязанности и возможности.

о них, принимаемых органами публичной власти. Как уже было определено, главная цель кибердружин – обеспечение общественной безопасности. С учетом этого определяются и цели их деятельности. Например, Распоряжением Главы муниципального образования «Алексеевский муниципальный район» от 31.03.2022 № 31-р к задачам кибердружины отнесены<sup>12</sup>: «мониторинг интернета с целью выявления сайтов с пропагандой наркотиков, призывами к суициду и другими видами опасного контента; информирование жителей <...>; осуществление специальной подготовки, обучение членов кибердружины; содействие государственным структурам в борьбе с информацией, размещенной в сети интернет, распространение которой в Российской Федерации запрещено».

С учетом этого можно признать, что основными функциями кибердружин является мониторинг информации (деструктивного контента) и просветительская работа. При этом просветительская работа не должна уходить на второй план, поскольку реализация этой функции направлена на предупреждение угроз, «формирование надлежащего уровня защищенности общества от информационных угроз»<sup>13</sup>.

При этом особое значение для определения правового статуса кибердружины приобретает характеристика информации, мониторинг которой в сети интернет осуществляют члены кибердружин. Распоряжением Главы муниципального образования «Алексеевский муниципальный район» от 31.03.2022 № 31-р к таким видам информации отнесены:

- «информация, причиняющая вред здоровью и (или) развитию детей и молодежи в соответствии с положениями Федерального закона от 29 декабря 2010 года № 436-ФЗ “О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию”;
- информация, запрещенная к распространению на основании вступивших в законную силу решений судов о признании информационных материалов экстремистскими;
- информация, включенная в федеральный список экстремистских материалов;
- информация, содержащая признаки призывов к самоубийству, пропаганды наркотиков, детской порнографии, азартных игр;
- публикации и комментарии проблемного, критического, провокационного характера, просьбы о помощи, в том числе психологической;
- информация о чрезвычайных происшествиях, сведения о преступлениях и правонарушениях, в том числе совершенных в отношении

представителей молодежной среды и самими несовершеннолетними».

Нужно отметить, что в большинстве действующих положений о кибердружинах возлагаемые на них задачи и перечень информации, подлежащей мониторингу, дублируется (например, аналогичные перечни представлены в Постановлении администрации г. Ялты Республики Крым от 16.07.2018 № 1220-п, Распоряжении Правительства Пермского края от 17.07.2024 № 198-рп). Представляется, что соответствующие цели, задачи и функции кибердружин также следует указать в отдельной статье Федерального закона «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)».

Относительно прав и обязанностей членов кибердружин можно отметить следующее. Все участники кибердружины имеют равные права и обязанности. Участники кибердружины имеют право:

- участвовать во всех мероприятиях, проводимых кибердружиной;
- вносить предложения по вопросам, связанным с повышением эффективности деятельности кибердружины;
- получать информацию о планируемых мероприятиях;
- добровольно выйти из состава кибердружины;
- повышать свою квалификацию;
- получать меры поддержки.

Участники кибердружины обязаны:

- соблюдать законодательство Российской Федерации;
- участвовать в мероприятиях, проводимых кибердружиной;
- уважать права и интересы интернет-пользователей, соблюдать этические нормы при осуществлении своей деятельности;
- осуществлять поиск интернет-ресурсов, содержащих противоправную информацию, а также информацию, способную причинить вред здоровью и развитию личности;
- сообщать информацию о выявленном противоправном контенте руководителю кибердружины и в правоохранительные органы.

Вопрос ответственности участников кибердружин является наиболее сложным, поскольку они не являются специальными субъектами с точки зрения законодательства об оперативно-розыскной деятельности, уголовно-процессуального законодательства и законодательства о защите информации. Поэтому следует признать, что действия членов кибердружин по сбору информации о пользователях, особенно в закрытых группах,

<sup>12</sup> О создании в Алексеевском муниципальном районе местного отделения «Кибердружина»: Распоряжение Главы муниципального образования «Алексеевский муниципальный район» от 31.03.2022 № 31-р // СПС КонсультантПлюс.

<sup>13</sup> Об утверждении Ежегодного доклада о положении молодежи в Пермском крае за 2023 год: Распоряжение Правительства Пермского края от 17.07.2024 № 198-рп // СПС КонсультантПлюс.

могут граничить с нарушением конституционных прав граждан на тайну переписки и частную жизнь (статьи 23 и 24 Конституции РФ). Ошибочное обвинение в распространении противоправного контента может повлечь за собой иски о защите чести, достоинства и деловой репутации или даже обвинения в клевете (статья 128.1 УК РФ).

### 3. Внешнеорганизационные связи

Внешнеорганизационные связи в рамках правового статуса кибердружин определяют пределы влияния органов публичной власти на правовое положение соответствующих общественных объединений.

Кроме непосредственного участия в процедуре регистрации общественной организации органы публичной власти разрабатывают государственную политику в области обеспечения общественной безопасности и общественного порядка, а также создают условия и осуществляют поддержку добровольчества (волонтерства). Учитывая, что наибольшую активность в вопросах правового регулирования деятельности кибердружин проявляют органы государственной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления, обратимся к содержанию федеральных законов «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» и «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

Статья 44 Федерального закона от 21 декабря 2021 года № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» определяет полномочия органов государственной власти субъекта РФ, среди которых выделяется решение вопросов «создания условий и осуществления поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, благотворительной деятельности и добровольчества (волонтерства)» (пункт 16). Статья 32 Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», которая вступает в силу с 1 января 2027 года, к числу полномочий органов местного самоуправления также относит указанное полномочие.

Кроме того, статья 44 Федерального закона от 21 декабря 2021 года № 414-ФЗ закрепляет полномочие по «обеспечению поддержки граждан и их объединений, участвующих в охране общественного порядка» (пункт 97). Это же полномочие может быть передано органам местного

самоуправления на основании пункта 18 части 3 статьи 32 Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ. Вместе с тем, как уже отмечалось ранее, закон об участии граждан в охране общественного порядка ограничивает полномочия народных дружин пределами общественных мест. Интернет-среда, не будучи физическим пространством, однозначно к категории «общественное место» не может быть отнесена.

При таком подходе действующее законодательство оставляет за органами публичной власти субъектов РФ и местного самоуправления только полномочие по созданию условий и осуществлению поддержки добровольчества (волонтерства). Это еще раз подчеркивает необоснованность принятия такими органами положений о кибердружинах, в которых предпринята попытка регламентации порядка их создания и деятельности.

Поэтому попытки на региональном или местном уровне урегулировать режим передачи сведений о выявленных фактах информационных угроз в Роскомнадзор, администрациям социальных сетей, в Лигу безопасного интернета (Постановление Правительства Белгородской области от 22.05.2017 № 181-пп), в рабочие группы муниципальных образований (Постановление администрации г. Ялты Республики Крым от 16.07.2018 № 1220-п), в правоохранительные органы (полиция, прокуратура, ФСБ) и Главе администрации района (постановление Администрации муниципального образования «Радищевский район» Ульяновской области от 02.08.2022 № 423) являются выходящими за рамки установленных полномочий.

Подчеркнем, на региональном и местном уровне следует сосредоточить правотворческий потенциал на принятии документов по созданию условий и осуществлению поддержки кибердружин. При этом органы местного самоуправления отдельных муниципальных образований в настоящее время уже активно способствуют популяризации кибердружин как общественных объединений правоохранительной направленности<sup>14</sup>. Встречаются также и частные случаи финансовой поддержки создания и функционирования кибердружин. Заслуживает поддержки опыт Псковской области, где в государственной программе «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности в Псковской области» на 2025 год предусмотрено 100 тысяч рублей на поощрение волонтеров кибердружин за активное содействие органам внутренних дел<sup>15</sup>. Также в бюджете Чувашской республики на 2025 год

<sup>14</sup> Об утверждении программы «Профилактика терроризма, правонарушений и противодействие незаконному потреблению наркотиков в Балаковском муниципальном районе на 2020–2022 годы : Постановление администрации Балаковского муниципального района от 20.03.2020 № 952 // СПС КонсультантПлюс.

<sup>15</sup> О плане-графике государственной программы Псковской области «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности в Псковской области» на 2025 год : Распоряжение Правительства Псковской области от 04.03.2025 № 214-р // СПС КонсультантПлюс.

предусмотрено 280 тысяч рублей на «организацию деятельности молодежной “кибердружины”»<sup>16</sup>.

Тем не менее, в большинстве случаев складывается негативная практика, когда органы публичной власти, применяя административные методы, стремятся жестко регламентировать деятельность кибердружин, устанавливая для них целевые показатели деятельности, утверждая планы работы. Подчеркнем, что подобный подход не соответствует модели формирования кибердружин как общественных объединений и нарушает принципы развития институтов гражданского общества.

В качестве примеров приведем следующие факты:

- Распоряжением Главы муниципального образования «Алексеевский муниципальный район» от 31.03.2022 № 31-р «О создании в Алексеевском муниципальном районе местного отделения “Кибердружина”» определена необходимость утверждать план кибердружины на заседании антитеррористической комиссии;

- Распоряжением Администрации Костромской области от 02.02.2023 № 24-ра утвержден план реализации проекта «Кибердружина», в котором утверждены количественные показатели работы кибердружины: «выявление ежегодно более 2 500 сайтов, пабликов, групп в социальных сетях, где размещена противоправная информация»<sup>17</sup>;

- Постановлением Администрации г. Кузнецка от 08.11.2024 № 1888 показателем реализации проекта «Жизнь», направленного на мониторинг волонтерами кибердружины сети интернет на предмет поиска ресурсов, которые провоцируют подростков к совершению самоубийства, является «снижение количества суицидов среди несовершеннолетних, а также количества суицидальных попыток среди несовершеннолетних»<sup>18</sup>;

- Приказ Департамента молодежной политики Новосибирской области от 09.01.2025 № 1/53-НПА установил, что «количество молодых людей, участвующих в деятельности движения “Кибердружина” является критерием оценки эффективности органов по делам молодежи»<sup>19</sup>.

Подчеркнем, применение административных методов управления деятельностью кибердружин должно уступить место информационным и экономическим методам – то есть органы публичной

власти должны содействовать популяризации кибердружин, а также в рамках субсидий, грантов и иных форм поддержки обеспечивать надлежащую материально-техническую и информационную базу кибердружин.

#### 4. Внутриорганизационное устройство

Учитывая особенности гражданско-правового статуса кибердружин как общественных объединений, в их структуре могут выделяться учредители, члены и участники (последние документально не оформляют свое участие). Выводы относительно состава учредителей кибердружин были озвучены ранее. По вопросу требований к членам и участникам-волонтерам заметим следующее. Действующие положения о кибердружинах устанавливают, как правило, что «членами кибердружин могут быть физические лица старше 18 лет, разделяющие необходимость противодействия распространению в сети интернет явно негативной и противоправной информации и готовые добровольно этому содействовать». Вместе с тем обращает на себя особое внимание практика, когда органы местного самоуправления снижают минимальный возраст волонтеров-участников кибердружин. Например, отряд «Кибердружина» при администрации поселения Краснопахорское в городе Москве может состоять только из активистов, резервистов и членов Молодежной палаты поселения Краснопахорское старше 16 лет<sup>20</sup>. По нашему мнению, возраст волонтеров должен превышать 18 лет, поскольку информация, мониторинг которой они осуществляют, может вредить их развитию, в том числе относиться к экстремистским материалам.

Отдельно отметим, что в некоторых случаях органы местного самоуправления утверждают состав кибердружины, включая в него руководителей бюджетных учреждений и их сотрудников (например, в Алексеевском муниципальном районе Республики Татарстан). Очевидно, что такой подход противоречит принципам волонтерской деятельности и идее формирования общественных объединений. Это дополнительно раз подтверждает отсутствие определенности в регулировании правового статуса кибердружин, что следует учесть при проектировании изменений в законодательство.

<sup>16</sup> О республиканском бюджете Чувашской Республики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов : Закон Чувашской Республики от 29.11.2024 № 83 // СПС КонсультантПлюс.

<sup>17</sup> Об утверждении межведомственного плана мероприятий по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних Костромской области на 2023–2025 годы : Распоряжение Администрации Костромской области от 02.02.2023 № 24-ра // СПС КонсультантПлюс.

<sup>18</sup> Об утверждении Муниципального плана мероприятий до 2027 года, проводимых в рамках Десятилетия детства в городе Кузнецке : Постановление Администрации г. Кузнецка от 08.11.2024 № 1888 // СПС КонсультантПлюс.

<sup>19</sup> Об утверждении порядка проведения оценки эффективности деятельности органов по делам молодежи муниципальных районов и городских округов Новосибирской области по реализации молодежной политики, в том числе эффективности реализации государственных программ Новосибирской области, муниципальных программ в сфере молодежной политики : Приказ Департамента молодежной политики Новосибирской области от 09.01.2025 № 1/53-НПА // СПС КонсультантПлюс.

<sup>20</sup> О создании отряда «Кибердружина» при Администрации поселения Краснопахорское : Постановление Администрации поселения Краснопахорское от 20 декабря 2018 года № 149 // СПС КонсультантПлюс.

### Заключение

Основные выводы исследования подчеркивают важность включения институтов гражданского общества, прежде всего кибердружин, в процесс обеспечения информационной безопасности в условиях растущего влияния интернет-коммуникаций. В условиях, когда правоохранительные органы не могут в полной мере защитить цифровое пространство от информационных угроз, активное участие граждан становится критически значимым.

Вместе с тем в России отсутствует комплексная законодательная база для регулирования деятельности волонтеров в сфере кибербезопасности, что предопределяет необходимость научного обоснования содержания правового статуса кибердружин и применения результатов научного поиска при проектировании правовых актов. Принятые в некоторых регионах и муниципалитетах правовые акты о кибердружинах являются фрагментарными и не учитывают всех аспектов их правового положения.

Выводы авторов указывают на необходимость четкого определения понятийного аппарата в отношении кибердружин. Неправильное толкование термина и отсутствие единого законодательства создают риски ошибок в правоприменении. Авторы приходят к выводу, что кибердружина

представляет собой вид добровольческой (волонтерской) организации, содействующей органам внутренних дел (полиции) и иным правоохранительным органам в охране общественного порядка и обеспечения общественной безопасности.

Работа завершается обсуждением актуальных подходов к закреплению правового статуса кибердружин как уникальных институтов гражданского общества. Проведенный анализ позволяет авторам в наиболее общем порядке выделить следующие элементы правового статуса кибердружин: 1) порядок создания и упразднения; 2) цели, задачи и функции, а также права, обязанности и юридическая ответственность; 3) внешнеорганизационные связи; 4) внутриорганизационное устройство.

В целом, авторы разделяют позицию исследователей, что в современных условиях координация усилий публичной власти и гражданского общества при мониторинге цифровых данных на предмет выявления информационных угроз является необходимой [21]. При этом для конкретизации правового статуса кибердружин, определения гарантий их деятельности необходимо внесение изменений в Федеральный закон от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)».

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Брайко Д. Н. Опыт организации добровольного молодежного движения: от кибердружины к «интернету без угроз» // Обзор.НЦПТИ. 2017. № 11. С. 27–29. EDN QMBPJS.
- [2] Ducuing, C., Schroers, J., & Vedder, A. (2019). Introduction: Security and Law in a Digitizing World. Anton Vedder, et al. Intersentia, Security and Law: Legal and Ethical Aspects of Public Security, Cyber Security and Critical Infrastructure Security (pp. 1–10). Print. KU Leuven Centre for IT & IP Law Series. <https://doi.org/10.1017/9781780688909.001>.
- [3] Abdulhamid, G. N. (2018). Harnessing Collaborative Technologies in Digital Disaster Response Work : An Examination of Digital Volunteers' Activities in Processing Crisis Data. Brunel University. EBSCOhost. [research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=0076fced-1441-3c2b-a1d3-a2264a7f4f3a](https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=0076fced-1441-3c2b-a1d3-a2264a7f4f3a).
- [4] Колеско С. С. Членство в кибердружинах как перспективная организационно-правовая форма участия граждан Республики Беларусь в охране общественного порядка // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. 2024. № 1 (66). С. 56–59. DOI 10.52928/2070-1632-2024-66-1-56-59. EDN FAUKVK.
- [5] Alif B. C., Cooper C. B., Larson L. R., Dunn R. R., Futch S. E., Sharova M., Cavalier D. (2022). Citizen Science as an Ecosystem of Engagement: Implications for Learning and Broadening Participation. BioScience, [s. l.], vol. 72, no. 7, p. 651–663, DOI 10.1093/biosci/biac035.
- [6] Arts K., Melero Y., Webster G., Sharma N., Tintarev N., Tait E., Mellish Ch., Sripada S., Macmaster A. M., Sutherland H., Horrill Ch., Lambin X., Van Der Wal R. (2020). On the Merits and Pitfalls of Introducing a Digital Platform to Aid Conservation Management: Volunteer Data Submission and the Mediating Role of Volunteer Coordinators. Journal of Environmental Management, 265, p. 110497. DOI 10.1016/j.jenvman.2020.110497.
- [7] Abdulhamid N. G., Ayoun D. A., Kashefi A., Sigweni B. (2021). A Survey of Social Media Use in Emergency Situations: A Literature Review. Information Development, 37, 2, pp. 274–291. DOI 10.1177/0266666920913894.
- [8] Гребнева Н. Н., Жогальская В. О. Формирование антитеррористического мировоззрения у молодежи (на примере опыта работы «кибердружины СурГУ») // Труды Оренбургского института (филиала) Московской государственной юридической академии. 2020. № 4. С. 77–81. EDN JDMZCN.
- [9] Ленников Р. В., Симонова О. И., Соловьева Т. А. Подготовка цифровых волонтеров в инженерных классах // 60-я Научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава ТулГУ с всероссийским участием : сборник докладов. В 2-х частях, ТГУ, 05–09 февраля 2024 года. – Тула : Тульский государственный университет, 2024. С. 608–611. EDN CTZNBI.
- [10] Матюшенков Д. М. Деятельность кибердружин в сфере охраны общественного порядка // Современный юрист. 2021. № 1 (34). С. 34–42. EDN CIKFQO.

- [11] Еропкин М. И. Сущность и содержание общественного порядка // Административное право и процесс. 2021. № 11. С. 6–14. DOI 10.18572/2071-1166-2021-11-6-14. EDN EPAZYU.
- [12] Воронов А. М., Мазеин А. В. Актуальные проблемы регулирования гражданского участия в обеспечении общественной безопасности // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. № 1 (46). С. 43–52. DOI 10.22394/2304-3385-2024-1-43-52. EDN EJUMSP.
- [13] Савоськин К. Г. К вопросу о создании кибердружин // Юридические науки, правовое государство и современное законодательство : сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 июня 2019 года. Пенза : Наука и Просвещение, 2019. С. 235–236. EDN XLWZSV.
- [14] Маскальцова О. В. Формирование добровольных кибердружин как проявление гражданской инициативы противодействия распространения негативной и противоправной информации в сети Интернет // Культура открытого города: волонтерство как ресурс городских проектов : материалы Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Екатеринбург, 28 мая 2020 года. Екатеринбург : Екатеринбургская академия современного искусства (Институт), 2020. С. 23–27. EDN FAIEBR.
- [15] Дьяченко В. А., Кычина М. В. О деятельности студенческого объединения «Кибердружина» // Противодействие идеологии терроризма и профилактика экстремизма в России и Архангельской области : материалы III Межрегиональной научно-практической конференции, Архангельск, 24–25 ноября 2023 года. Архангельск : Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2024. С. 48–52. EDN ZTBDQX.
- [16] Логвинова Е. В., Яловская А. В. Воспитание социальной ответственности обучающихся через добровольное участие в работе кибердружины // Дополнительное образование – эффективная система развития способностей детей и воспитания социально ответственной личности : сборник научных статей международной научно-практической конференции, Курск, 06–07 февраля 2020 года. Курск : Университетская книга, 2020. С. 140–143. EDN SKUJJK.
- [17] Пальчикова Е. Г. Кибердружины как элемент оперативно-розыскной профилактики экстремизма в инфокоммуникационных сетях // Преступность в СНГ: проблемы предупреждения и раскрытия преступлений : сборник материалов, Воронеж, 26 мая 2022 года. Часть 1. Воронеж : Воронежский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2022. С. 205–208. EDN QWOMEZ.
- [18] Аржанов В. В. Понятие административно-правового статуса организации // Правовая политика и правовая жизнь. 2023. № 4. С. 22–29. DOI 10.24412/1608-8794-2023-4-22-29. EDN PJEKJK.
- [19] Фомиченко С. В. К вопросу о понятии саморегулируемых организаций и содержании их административно-правового статуса // Правовая политика и правовая жизнь. 2021. № 4. С. 221–227. DOI 10.24412/1608-8794-2021-4-221-228. EDN DCAHFN.
- [20] Кононов П. И. Основные категории административного права и процесса : монография. Москва : Юрлитинформ, 2013. 415 с. EDN TEYGLZ.
- [21] Brammer, J. R. (2016). The Role of Digital Data Entry in Participatory Environmental Monitoring. *Conservation Biology*, 30, 6, pp. 1277–1287. DOI 10.1111/cobi.12727.

## REFERENCES

- [1] Braiko D. N. (2017). Experience in organizing voluntary youth movement: from kiberdruzhiny to the «internet of threats». *Obzor. NCPTI*, (11), pp. 27–29. <https://www.elibrary.ru/qmbpjs>.
- [2] Ducuing, C., Schroers, J., Vedder, A. (2019). Introduction: Security and Law in a Digitizing World. Anton Vedder, et al. Intersentia, Security and Law: Legal and Ethical Aspects of Public Security, Cyber Security and Critical Infrastructure Security (pp. 1–10). Print. KU Leuven Centre for IT & IP Law Series. <https://doi.org/10.1017/9781780688909.001>.
- [3] Abdulhamid, G. N. (2018). Harnessing Collaborative Technologies in Digital Disaster Response Work : An Examination of Digital Volunteers' Activities in Processing Crisis Data. Brunel University. EBSCOhost. [research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=0076fced-1441-3c2b-a1d3-a2264a7f4f3a](https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=0076fced-1441-3c2b-a1d3-a2264a7f4f3a).
- [4] Kolesko S. S. (2024). Membership in cyberdrugs as a promising organizational and legal form of participation of citizens of the Republic of Belarus in the protection of public order. *Herald of Polotsk State University. Series D. Economics and law sciences*, 1 (66), pp. 56–59. <https://doi.org/10.52928/2070-1632-2024-66-1-56-59>. <https://www.elibrary.ru/faukvk>.
- [5] Allf, B. C., Cooper, C. B., Larson, L. R., Dunn, R. R., Futch, S. E., Sharova, M., Cavalier, D. (2022). Citizen Science as an Ecosystem of Engagement: Implications for Learning and Broadening Participation. *BioScience*, [s. l.], 72 (7), pp. 651–663. <https://doi.org/10.1093/biosci/biac035>. <https://www.elibrary.ru/zvpjrd>.
- [6] Arts, K., Melero, Y., Webster, G., Sharma, N., Tintarev, N., Tait, E., Mellish, Ch., Sripada, S., Macmaster, A.M., Sutherland, H., Horrill, Ch., Lambin, X., Van Der Wal, R. (2020). On the Merits and Pitfalls of Introducing a Digital Platform to Aid Conservation Management: Volunteer Data Submission and the Mediating Role of Volunteer Coordinators. *Journal of Environmental Management*, 265, p. 110497. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110497>. <https://www.elibrary.ru/ftntntu>.
- [7] Abdulhamid, N. G., Ayoung, D. A., Kashefi, A., Sigweni, B. (2021). A Survey of Social Media Use in Emergency Situations: A Literature Review. *Information Development*, 37 (2), pp. 274–291. <https://doi.org/10.1177/0266666920913894>. <https://www.elibrary.ru/kylphw>.

- [8] Grebneva, N. N., Zhogalskaya, V. O. (2020). Formation of anti-terrorist world view among young people (on the example of the experience of the «Cyber squad of Surgut state universit». *Trudy Orenburgskogo instituta*, (4), pp. 77–81. <https://www.elibrary.ru/jdmzcn>.
- [9] Lennikov, R. V., Simonova, O.I., Solovyova, T.A. (2024). Training of digital volunteers in engineering classes. 60th Scientific and Practical Conference of TulSU faculty with All-Russian participation: collection of reports. In 2 parts, Tula, Tula State University, pp. 608–611. <https://www.elibrary.ru/ctznbi>.
- [10] Matyushenkov D. M. (2021). Cyberdrug activity in the field of public order protection. *Modern Lawyer*, 1 (34), pp. 34–42. <https://www.elibrary.ru/cikfqo>.
- [11] Eropkin, M. I. (2021). The essence and contents of public order. *Administrativnoe pravo i process*, (11), pp. 6–14. <https://doi.org/10.18572/2071-1166-2021-11-6-14>. <https://www.elibrary.ru/epazyo>.
- [12] Voronov, A. M., Mazein, A. V. (2024). Current problems of regulating civic participation in ensuring public safety. *Municipality: economics and management*, 1 (46), pp. 43–52. <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2024-1-43-52>. <https://www.elibrary.ru/ejumsp>.
- [13] Savoskin, K. G. (2019). On the issue of creating «Cyber Friends». *Legal sciences, the rule of law and modern legislation : collection of articles of the VII International Scientific and Practical Conference*. Penza, Science and Enlightenment, pp. 235–236. <https://www.elibrary.ru/xlwzsv>.
- [14] Maskaltsova, O. V. (2020). Formation of voluntary cyber friends as a manifestation of civil initiative to counter the spread of negative and illegal information on the Internet. *Culture of the open city: volunteerism as a resource for urban projects : proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists*. Yekaterinburg, Yekaterinburg Academy of Contemporary Art (Institute), pp. 23–27. <https://www.elibrary.ru/faiebr>.
- [15] Dyachenko, V. A., Kychina, M. V. (2023). On the activities of the Cyberdrug student association. *Countering the ideology of terrorism and preventing extremism in Russia and the Arkhangelsk region : proceedings of the III Inter-regional scientific and practical conference*. Arkhangelsk, Northern (Arctic) Federal University named after M. V. Lomonosov, pp. 48–52. <https://www.elibrary.ru/ztbdaq>.
- [16] Logvinova, E. V., Yalovskaya, A. V. (2020). Education of social responsibility of students through voluntary participation in the work of cyberdrug. *Additional education is an effective system for developing children's abilities and fostering a socially responsible personality : collection of scientific articles of the international scientific and practical conference*. Kursk, University Book, pp. 140–143. <https://www.elibrary.ru/ckuzjk>.
- [17] Palchikova, E. G. (2022). Cyberdrugs as an element of operational investigative prevention of extremism in information communication networks. *Crime in the CIS: problems of crime prevention and detection : Collection of materials*. Voronezh, Voronezh Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, pp. 205–208. <https://www.elibrary.ru/qwomez>.
- [18] Arzhanov, V. V. (2023). The concept of the administrative and legal status of an organization. *Pravovaa politika i pravovaâ zizn'*, (4), pp. 22–29. <https://doi.org/10.24412/1608-8794-2023-4-22-29>. <https://www.elibrary.ru/pjekjk>.
- [19] Fomichenko, S. V. (2021). On the issue of the concept of self-regulating organizations and the content of their administrative and legal status. *Pravovaa politika i pravovaâ zizn'*, 4, pp. 221–227. <https://doi.org/10.24412/1608-8794-2021-4-221-228>. <https://www.elibrary.ru/dcahfh>.
- [20] Kononov, P. I. (2013). Basic categories of administrative law and process. Moscow, Yurлитinform, 415 p. <https://www.elibrary.ru/teyglz>.
- [21] Brammer, J. R. (2016). The Role of Digital Data Entry in Participatory Environmental Monitoring. *Conservation Biology*, 30 (6), pp. 1277–1287. <https://doi.org/10.1111/cobi.12727>.

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ: АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ

Н. М. Иванов<sup>1</sup>, М. Ф. Фридман<sup>1</sup><sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
(Москва, Россия)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** Развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) существенно затрагивает сферу управления персоналом (HR), ставя новые этические вызовы. Актуальность исследования обусловлена возросшим использованием ИИ для подбора, оценки и контроля сотрудников, что повышает эффективность HR-процессов, но сопровождается рисками предвзятости, нарушения приватности и снижения роли человека. Цель работы – философско-этический анализ применения ИИ в HR, выявление ключевых этических проблем и оценка их с позиций классических этических теорий.

**Материалы и методы.** В исследовании были применены методы философского анализа и этической рефлексии. Методология основана на синтезе теоретических источников по этике ИИ и управлению персоналом и примеров из практики, с их интерпретацией в этических категориях.

**Результаты.** В ходе работы были выявлены основные этические проблемы применения ИИ в управлении персоналом: алгоритмическая предвзятость и нарушение справедливости решений; угроза приватности работников при тотальном цифровом мониторинге; снижение автономии личности и размывание ответственности при принятии решений алгоритмами; влияние ИИ на смысл труда и субъективность человека. Проведен философский анализ каждой проблемы: с позиций утилитаризма показано соотношение общей пользы и возможного вреда меньшинству; с позиций деонтологии – недопустимость нарушения прав и достоинства личности даже ради эффективности; с позиций этики добродетелей – важность моральных качеств разработчиков и менеджеров при внедрении ИИ. Новизна работы состоит в целостном рассмотрении ИИ в HR через призму классических этических теорий и современных этических стандартов, что позволяет систематизировать знания о моральных рисках HR-технологий с применением ИИ и соотнести их с фундаментальными этическими принципами.

**Обсуждение.** Полученные результаты подчеркивают, что для успешной интеграции ИИ в HR необходимо учитывать этическое измерение наравне с технической эффективностью. Практическое значение работы заключается в формулировании принципов ответственного использования ИИ: недопущение дискриминации и предвзятости, обеспечение прозрачности и объяснимости алгоритмов, сохранение человеческого контроля (принцип Human-in-the-loop) и приоритета прав сотрудников. Рекомендовано внедрение этических нормативов и аудита ИИ-систем в организациях, а также развитие законодательства, что уже наблюдается в различных странах. Перспективы исследования связаны с дальнейшей разработкой этических рамок для новых HR-технологий и анализом влияния ИИ на ценности труда в меняющемся обществе.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Искусственный интеллект, управление персоналом, этика, алгоритмическая предвзятость, приватность, автономия, ответственность, этические принципы, HR-аналитика.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Иванов Н. М., Фридман М. Ф. Теоретические основы управления талантами: анализ существующих подходов // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 99–111. EDN BOVNBV.

© Иванов Н. М., Фридман М. Ф., 2025

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



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Иванов Никита Максимович** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *аспирант*; zoomzoob@gmail.com. ORCID 0009-0009-5027-2294.

**Фридман Михаил Феликсович** – доктор философских наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *профессор кафедры экономической теории и политики Института управления*; mffree79@mail.ru. ORCID 0000-0002-1430-967X.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 24.05.2025; рецензия получена 03.07.2025; принята к публикации 20.08.2025.

## SCIENTIFIC ARTICLE

# TALENT MANAGEMENT THEORETICAL FOUNDATIONS: EXISTING APPROACHES ANALYSIS

N. M. Ivanov<sup>1</sup>, M. F. Fridman<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** Artificial intelligence (AI) technology development has introduced new ethical challenges into human resource management (HR). This research is relevant due to the growing use of AI for recruiting, performance evaluation, and employee monitoring, which improves HR process efficiency but also entails risks such as bias, privacy infringements, and the diminishing role of human agency. The study aims at providing a philosophical-ethical analysis of AI usage in HR, identifying and evaluating key ethical issues from the classical ethical theories standpoints.

**Materials and methods.** The study applies the methods of philosophical analysis and ethical reflection. The methodology is based on the synthesis of theoretical sources on AI ethics and human resource management, and case studies, with their interpretation in ethical categories.

**Results and conclusions.** The analysis revealed major ethical problems of applying AI in HR management: algorithmic bias leading to unfair decisions; threats to employee privacy under pervasive digital surveillance; erosion of human autonomy and diffused responsibility when algorithms make workplace decisions; and the impact of AI on the meaning of work and human subjectivity. A philosophical evaluation was given for each issue: from a utilitarian perspective, the trade-off between overall benefits and potential harm to minorities has been highlighted; from a deontological perspective, the inviolability of individual rights and dignity even in pursuit of efficiency has been affirmed; from a virtue ethics perspective, the importance of moral character in developers and HR managers using AI has been profoundly emphasized. The study's novelty lies in its integrative consideration of AI in HR through classical ethical frameworks combined with contemporary ethical standards, which helps systematize knowledge of the moral risks of AI-driven HR technologies and relate them to fundamental ethical principles.

**Discussion.** The results underscore that successful AI integration in HR requires treating ethical considerations on par with technical efficiency. The practical significance of this work is in formulating principles for responsible AI use: preventing discrimination and bias, ensuring algorithmic transparency and explainability, preserving human oversight (the human-in-the-loop principle) and prioritizing employees' rights. It is recommended that organizations should adopt ethical guidelines and conduct audits of AI systems; likewise, legislation is evolving in many countries to address these issues. Future research should further develop ethical frameworks for emerging HR technologies and examine AI's impact on the values of work in a changing society.

## KEYWORDS

Artificial intelligence, human resource management, ethics, algorithmic bias, privacy, autonomy, accountability, ethical principles, HR analytics.

## FOR CITATION

Ivanov, N. M., Fridman, M. F. (2025) Talent management theoretical foundations: existing approaches analysis. *Municipality: Economics and Management*, (3), 99–111. <https://elibrary.ru/bovnbv>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Nikita M. Ivanov** – the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Postgraduate student*; zoomzoob@gmail.com. ORCID 0009-0009-5027-2294.

**Mikhail F. Fridman** – Doctor of Philosophy; the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Professor of the Department Economic Theory and Policy of the Institute of Management*; mffree79@mail.ru. ORCID 0000-0002-1430-967X.

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interests conflict lack.

The article was submitted 24.05.2025; reviewed 03.07.2025; accepted for publication 20.08.2025.

## Введение

Искусственный интеллект (ИИ) все активнее используется в сфере управления человеческими ресурсами (HR) для автоматизации таких процессов, как подбор персонала, оценка эффективности работы и даже принятие решений об увольнении. Компании надеются с помощью алгоритмов повысить эффективность и объективность HR-процессов, уменьшая влияние человеческого фактора. Действительно, работодатели давно стремились применять новые технологии, чтобы расширить воронку найма и сократить субъективность при отборе кандидатов [1]. Однако внедрение ИИ в управление персоналом породило серьезные этические проблемы. Возникли вопросы справедливости и беспристрастности алгоритмов, защиты приватности сотрудников при тотальном мониторинге, сохранения автономии личности в условиях алгоритмического контроля, а также распределения моральной ответственности за решения, принимаемые ИИ [2]. Эти вопросы во многом носят философский характер, затрагивая фундаментальные ценности – справедливость, права и достоинство человека, ответственность за последствия технологий.

В данной статье рассматриваются ключевые этические проблемы применения ИИ в HR и их философское осмысление. Текст опирается на реальные примеры из практики: показано, как использование ИИ в кадровом управлении приводило к этическим дилеммам при найме, оценке, увольнении, мониторинге сотрудников и др. Также представлен краткий обзор основных философских подходов к этике (утилитаризм, деонтология, этика добродетели) и их применение к данным ситуациям.

### Философские подходы к этике технологий

Прежде чем анализировать частные проблемы, важно очертить философские рамки, через которые можно оценивать этичность ИИ в управлении персоналом. Классические этические теории – утилитаризм, деонтология и этика

добродетелей – по-разному отвечают на вопрос, что значит «правильно» или «справедливо» в контексте технологий.

Утилитаризм (этика последствий) предлагает оценивать мораль по итоговым последствиям для общего блага. С точки зрения утилитаризма, действие считается этическим, если оно приносит наибольшее счастье наибольшему числу людей («наибольшее благо для наибольшего числа»). Применительно к ИИ-системам в HR утилитарный подход фокусируется на том, повышает ли алгоритм общую эффективность организации, улучшает ли показатели работы и удовлетворенность большинства сотрудников. Например, если алгоритм найма ускоряет отбор и в целом приводит к более продуктивной команде, утилитарист сочтет его полезным. Однако утилитаризм также требует учитывать побочные ущербы: даже если большинство выигрывает, серьезный вред меньшинству (например, систематическая дискриминация определенной группы кандидатов) поставит под вопрос моральность решения. Возникает дилемма: можно ли оправдать удобство и выгоду для компании ценой ущемления прав некоторых сотрудников? Утилитарный расчет может склониться в пользу эффективности, но игнорирование интересов меньшинства чревато этическими возражениями со стороны других теорий.

Деонтология (этика долга) утверждает, что некоторые действия нравственно недопустимы независимо от последствий. В основе – следование принципам и соблюдение прав. С позиции деонтологической этики, каждую личность следует рассматривать как цель, а не как средство для достижения целей компании. Это означает, что в HR-практиках нужно уважать права и достоинства кандидатов и сотрудников. Неприкосновенность частной жизни, равенство возможностей при найме, честность и прозрачность процедур – моральные императивы, которыми нельзя поступать даже ради повышения эффективности. Например, если алгоритм отслеживает каждое

действие работника, нарушая его приватность, де-онтолог спросит: не является ли это нарушением человеческого достоинства и права на уважение? С этой точки зрения недопустимо жертвовать принципами справедливости или конфиденциальности ради выгоды. Дискриминация по признаку пола или возраста будет однозначно осуждаться как несправедливая, даже если она случайно возникла в алгоритме, ведь обеспечение справедливости – безусловный долг работодателя.

Этика добродетелей смещает акцент с правил и последствий на нравственный характер и ценности, которыми руководствуются люди (и организации). С этой перспективы важно, какими добродетелями – например, справедливостью, честностью, ответственностью, заботой – обладают разработчики и HR-менеджеры, применяющие ИИ. Добродетельный подход к технологиям подразумевает, что создатели и пользователи ИИ должны стремиться к справедливости алгоритмов, проявлять честность (например, быть прозрачными с кандидатами при использовании автоматизированного отбора), нести ответственность за последствия решений ИИ, а также проявлять сочувствие и человечность при использовании автоматизированных инструментов. Если компания бездумно следует рекомендациям ИИ, увольняя людей по сухим метрикам, можно усомниться в добродетелях сострадания и мудрости руководства. Напротив, организация, которая сознательно ограничивает область решений ИИ и оставляет за человеком финальное слово из соображений милосердия и справедливости, демонстрирует добродетельный подход. Этика добродетелей обращает внимание на то, каким нравственным образом встроить ИИ в практики HR – чтобы это способствовало развитию добродетелей, а не пороков.

Каждый из этих подходов дает свой ракурс на проблемы ИИ. В дальнейших разделах мы будем отмечать, как проявляются требования последствий, принципов и добродетелей применительно к конкретным этическим вызовам – алгоритмической предвзятости, приватности и надзору, автономии и ответственности в управлении персоналом.

### **Материалы и методы**

Объектом настоящего исследования является процесс управления талантами в условиях цифровой трансформации организации и применения технологий искусственного интеллекта, предметом выступают философско-этические и нормативные аспекты интеграции ИИ в практику управления персоналом.

Теоретико-методологическую основу работы составили фундаментальные концепции современных управленческих теорий, включая управление человеческими ресурсами (HRM), теорию

принятия решений, стратегический менеджмент, маркетинговый подход и кибернетическую теорию управления. Эти подходы обеспечивают междисциплинарное понимание роли талантов как стратегического актива и позволяют раскрыть специфику их управления в цифровую эпоху. Например, подход HRM трактует таланты как ключевой ресурс, ценность которого повышается благодаря алгоритмическим инструментам оценки и персонализированного развития. Теория принятия решений, в свою очередь, рассматривает управление талантами через призму рационального выбора, в котором цифровые алгоритмы минимизируют субъективность и повышают объективность кадровых решений. Маркетинговый подход связывает управление талантами с продвижением бренда работодателя и внутренним маркетингом кадровых предложений, усиливаемых цифровыми платформами и системами ИИ. В рамках стратегического менеджмента таланты рассматриваются как фактор устойчивого конкурентного преимущества, а цифровые технологии помогают осуществлять долгосрочное прогнозирование потребности в ключевых сотрудниках. Наконец, кибернетическая теория позволяет воспринимать управление талантами как самоорганизующуюся систему, которая за счет обратной связи и алгоритмической адаптации способна эффективно реагировать на изменения внешней и внутренней среды организации.

Результаты настоящего исследования базируются на применении комплекса общенаучных и специальных методов. В частности, использованы философский и концептуальный анализ (для выявления и систематизации этических и ценностных оснований), нормативный и сравнительно-правовой подходы (для сопоставления международных и национальных регуляторных норм), структурный анализ и метод логического синтеза (для интеграции концептуальных элементов исследования).

Информационно-эмпирической базой исследования стали тщательно отобранные научные публикации, статьи и аналитические обзоры по вопросам управления талантами и этики искусственного интеллекта, проиндексированные в базах данных Web of Science, Scopus и Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), официальные документы международных организаций, а также актуальные нормативно-правовые акты, регулирующие внедрение цифровых технологий и защиту персональных данных. Использование этих источников позволило раскрыть актуальность проблемы, определить спектр ключевых философско-этических вызовов цифровизации управления талантами, а также обосновать необходимость более строгой регламентации алгоритмических решений в кадровых процессах.

Структурно исследование состоит из нескольких взаимосвязанных разделов: после введения и обзора существующей литературы подробно представлены материалы и методы исследования (настоящий раздел), затем следуют результаты, отражающие основные концептуальные выводы авторов, их обсуждение с позиции практических рекомендаций и завершающее заключение, где подводятся итоги и намечаются дальнейшие направления исследований.

## Результаты

### **А**лгоритмическая предвзятость и справедливость решений

Справедливость – краеугольный камень этики HR. Одно из главных обещаний внедрения ИИ в подборе и оценке персонала состояло в том, что машинный алгоритм сможет исключить человеческую предвзятость. Предполагалось, что автоматизированные системы будут нейтрально оценивать кандидатов и сотрудников по объективным показателям заслуг. Однако на практике выяснилось, что алгоритмы могут унаследовать и даже усилить предубеждения, заложенные в данных или допущенные при их разработке. Это породило проблему алгоритмической дискриминации – когда ИИ принимает систематически несправедливые решения в отношении определенных групп людей.

Самый известный пример – эксперимент Amazon по созданию ИИ для отбора резюме<sup>1</sup>. Компания стремилась ускорить найм и автоматически отфильтровывать лучших кандидатов из сотен резюме. Однако спустя год тестирования обнаружилось, что алгоритм неблагоприятно оценивает женщин. Машинное обучение проводилось на базе резюме, поданных за последние 10 лет, где доминировали мужчины (особенно на технические должности). В результате модель сделала неверный вывод, будто пол кандидата влияет на его пригодность, и фактически училась предпочитать мужчин. Алгоритм стал занижать рейтинг резюме, где встречалось слово «women's» («женский») – например, в упоминании «капитан женского шахматного клуба», а также резюме выпускников женских колледжей. Проект, оставшийся внутренним, был тихо свернут, когда выяснилась эта гендерная предвзятость. Случай Amazon ярко продемонстрировал: если в исходных данных присутствует перекос (в данном случае отражающий историческое гендерное неравенство в индустрии), то ИИ лишь закрепит статус-кво или усугубит его, вместо того чтобы привести беспристрастность.

Предвзятость алгоритмов может принимать разные формы. Помимо пола, могут возникать и расовые или возрастные перекосы. Например, крупный поставщик HR-программного обеспечения Workday в 2024 г. столкнулся с коллективным иском: соискатель заявил, что его более сотни раз отвергали компании, использующие алгоритмы Workday, и что система дискриминировала кандидатов по признакам расы, возраста и наличия инвалидности<sup>2</sup>. В жалобе утверждается, что алгоритмические тесты и фильтры распознали его принадлежность к афроамериканцам (по вузу, ориентированному на чернокожих), возраст (по году выпуска) и психическое состояние (по результатам личностного теста), и эти факторы негласно снижали его шансы. Хотя дело еще рассматривается, сам факт подобных обвинений подчеркивает проблему: непрозрачные алгоритмы найма могут нарушать законы о равных возможностях.

Другой прецедент – случай с компанией iTutorGroup, предоставляющей онлайн-обучение. В 2022 г. расследование Комиссии по равным возможностям при найме (ЕЕОС) в США выявило, что их система автоматически отклоняла заявки репетиторов старше определенного возраста. Алгоритм был намеренно настроен отсеивать женщин старше 55 лет и мужчин старше 60, и в итоге отказ получил более 200 квалифицированных кандидатов только из-за возраста<sup>3</sup>. Это прямое нарушение законов (американского ADEA, запрещающего дискриминацию по возрасту), но важно и моральное измерение: использование ИИ позволило работодателю масштабировать предвзятость, которую человек, возможно, не стал бы применять открыто. Председатель ЕЕОС в пресс-релизе отметила, что такая практика «несправедлива и незаконна, и даже если дискриминацию совершает автоматизированная технология, ответственность несет работодатель». Иными словами, автоматизация не освобождает от морального и юридического долга следовать принципу равного обращения.

Почему возникают эти сбои справедливости? Главные причины – обучение на данных, отражающих прошлые несправедливости, и непрозрачность сложных моделей. Алгоритм машинного обучения ищет статистические паттерны для предсказания «успешного сотрудника» на основе исторических данных компании. Если в прошлом в компании преобладали сотрудники определенного пола, возраста или этнической группы, модель может считать эту принадлежность косвенным фактором успеха. Так, ИИ Amazon усвоил

<sup>1</sup> Искусственный интеллект Amazon закрыли, когда он понял, что женщины хуже мужчин // CNews. – URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2018-10-10\\_iskusstvennyj\\_intellekt\\_amazon\\_ulichili\\_v\\_gendernoj](https://www.cnews.ru/news/top/2018-10-10_iskusstvennyj_intellekt_amazon_ulichili_v_gendernoj) (дата обращения: 19.05.2025).

<sup>2</sup> A Black Workday employee sued the company after it sent police to his home for a 'wellness check' // Business Insider. – URL: <https://www.businessinsider.com/workday-lawsuit-employee-claims-race-disability-discrimination-police-wellness-check-2024-10?IR=T> (дата обращения: 19.05.2025).

<sup>3</sup> О ситуации с правами человека в Соединенных Штатах Америки (доклад Министерства иностранных дел Российской Федерации) // МИД РФ. – URL: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/doklady/1946097/](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/doklady/1946097/) (дата обращения: 19.05.2025).

патриархальные паттерны отрасли и начал считать мужской пол плюсом. Аналогично система может отмечать как «риск» факторы, коррелирующие, скажем, с определенной этничностью или инвалидностью, если в обучающих данных эти кандидаты чаще отклонялись. Проблема усугубляется тем, что сложные нейросетевые алгоритмы действуют как «черный ящик» – их логику трудно объяснить. HR-специалисту или кандидату не ясно, почему ИИ принял именно такое решение, и обжаловать или исправить скрытую предвзятость очень непросто.

С этической точки зрения, алгоритмическая несправедливость недопустима. В контексте деонтологической этики такой исход – нарушение категорического императива уважения к личности: люди отбираются не по их личным достоинствам, а по ложным прокси-признакам (пол, возраст и др.), что означает отношение к ним лишь как к средству, а не как к равным ценностным субъектам. Это подрывает идею равенства и человеческого достоинства. Утилитарист тоже признает, что дискриминация вредит обществу – таланты остаются нереализованными, у обиженных групп падает доверие, возникает социальное напряжение, что в долгосрочной перспективе ухудшает общее благо. Этическая теория добродетели потребовала бы от разработчиков и HR-менеджеров проявить добродетель справедливости и ответственности: тщательно тестировать модели, устранять выявленные перекосы, не пускать ситуацию на самотек [3]. В случае Amazon можно отметить элемент добродетели – команда разработчиков, обнаружив проблему, попыталась ее исправить, а не использовать заведомо несправедливый инструмент. Однако проблема оказалась настолько глубокой, что Amazon принял ответственное решение вовсе отказаться от этого ИИ для найма.

Этическая ответственность за справедливость решений лежит на людях, создающих и применяющих алгоритмы. Даже если дискриминация не была преднамеренно заложена, компании обязаны проводить аудит и корректировку моделей. Как говорилось выше, регуляторы начинают требовать этого: в Европе проект «Акт об ИИ» относит системы найма к высокорискованным и требует, в частности, обеспечения качественных, не содержащих предвзятости данных, аудита алгоритмов на отсутствие дискриминации и прозрачности решений<sup>4</sup>. Это юридическое закрепление морального императива: избегать ущерба для уязвимых групп и гарантировать равные возможности.

В итоге, проблема алгоритмической предвзятости – серьезное предупреждение о том, что ИИ – не «волшебная нейтральная палочка». Без этического контроля ИИ легко тиражирует несправедливость. Для решения нужны как технические

меры (улучшение качества данных, использование объяснимых моделей, регулярные bias-аудиты), так и моральная установка компаний на недопущение дискриминации. Иначе велик риск, что стремление к эффективности превратится в цифровую форму предубеждения, подрывая доверие к HR и к технологиям в целом.

### ***Приватность, автономия и ответственность***

Помимо справедливости, использование ИИ в управлении кадрами затрагивает права и автономия сотрудников на рабочем месте. Современные HR-системы все чаще включают инструменты тотального мониторинга и анализа больших данных о работниках: от слежения за производительностью до анализа рабочей переписки [4]. Это ставит под удар приватность и порождает атмосферу постоянного надзора. Одновременно возрастает роль алгоритмов в принятии решений (например, о повышении или увольнении), что может умалять автономию человека и размывать зоны ответственности. Рассмотрим эти проблемы подробнее.

В цифровую эпоху границы личной жизни и рабочего пространства стираются. Работодатели могут собирать обширные данные о сотрудниках – служебная почта, чаты, записи звонков, видео с камер наблюдения, биометрические показатели (вплоть до отпечатков пальцев, распознавания лиц и эмоций) [5]. С помощью ИИ этот массив анализируется для оценки «лояльности», «эффективности» или «рисков». С этической точки зрения такая практика чревата нарушением права на частную жизнь и достоинства личности. Люди чувствуют себя под постоянным прицелом алгоритма, как под «цифровым оком Большого Брата». Например, в колл-центрах внедряются системы, которые записывают каждый разговор и автоматически оценивают оператора по множеству параметров, вплоть до интонации голоса [6]. Работники получают штрафные баллы, если отклоняются от скрипта – машина фиксирует малейшее нарушение регламента. В некоторых компаниях программы даже сканируют электронную почту персонала в поисках «запрещенных» слов (например, упоминаний слова «профсоюз»), чтобы заранее подавлять попытки самоорганизации работников. Такой тотальный контроль порождает у персонала чувство несвободы.

Практика автоматизированного слежения за временем и интенсивностью работы особенно известна на примере складов Amazon, где производительность каждого работника отслеживается системой в режиме реального времени: сколько товаров он упаковал в минуту, сколько времени провел без сканирования (показатель time off task). Если показатели падают ниже нормы, алгоритм автоматически выносит предупреждения

<sup>4</sup> «Довели до ума»: какой закон об искусственном интеллекте приняли в Европе // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/508210-doveli-do-uma-kakoj-zakon-ob-iskusstvennom-intellekte-prinali-v-evrope> (дата обращения: 19.05.2025).

и даже инициирует увольнение – практически без участия живого менеджера. За период 2017–2018 годов одна только такая система Amazon уволила порядка 300 сотрудников на складе в Балтиморе за «низкую производительность»<sup>5</sup>. Хотя компания заявляет, что теоретически менеджеры могут отменить автоматическое решение, на практике люди ощущают, что «их начальник – робот». По словам критиков, работники «контролируются и управляются роботами», которые видят в них лишь цифры, а не живых людей [7]. Страх перед наказанием машиной доходит до абсурда: сотрудники избегают лишний раз сходить в туалет, чтобы система не засекала «время вне работы». Это хороший пример нарушения человеческой автономии и достоинства: алгоритм не учитывает контекст и базовые потребности человека, он беспощадно следует заданным метрикам.

С философской точки зрения такая алгоритмическая тирания противоречит принципам деонтологии – ведь человека начинают рассматривать лишь как средство для повышения производительности, лишая его базового уважения к телесным и психическим потребностям. Нарушается и добродетель умеренности и справедливости со стороны руководства: желание максимизировать продуктивность любой ценой ведет к бесчеловечным практикам, ухудшая моральный климат. Даже с утилитарной позиции тотальный контроль спорен: краткосрочно компания может выиграть, выжав максимум труда, но долгосрочно – постоянный стресс, выгорание и отчуждение работников снизят суммарное благополучие и эффективность. Исследования подтверждают, что чрезмерная слежка с помощью ИИ подрывает моральный дух и доверие сотрудников [8]. Люди начинают воспринимать внедрение ИИ не как помощь, а как угрозу, что ухудшает взаимоотношения в коллективе.

Важно подчеркнуть: приватность – это не роскошь, а элемент уважения личности. Право на неприкосновенность частной жизни признается фундаментальным во многих этических доктринах и правовых системах. Даже на рабочем месте сотрудник не должен становиться полностью «прозрачным» и подконтрольным без остатка. Этический долг работодателя – соблюдать разумный баланс между потребностью в контроле и уважением личной сферы. В некоторых юрисдикциях уже появляются нормы, обязывающие уведомлять сотрудников о применении средств мониторинга и получать согласие на сбор чувствительных данных. Например, ряд штатов США требует заранее информировать работника и получить его согласие при сборе биометрических

данных (отпечатков пальцев, сканов сетчатки и т. п.) и строго ограничивает последующее использование этих данных<sup>6</sup>. В Европе Общий регламент по защите данных (GDPR) фактически запрещает полностью автоматизированные решения, существенно влияющие на людей (например, об увольнении), без возможности человеческого вмешательства и требует прозрачности алгоритмов<sup>7</sup>. Эти меры отражают моральный принцип: человек имеет право знать, какие данные о нём собираются и как они используются, и вправе требовать участия человека в судьбоносных решениях.

### **Автономия и роль человека**

Связанная тема – роль человеческого фактора в принятии решений, которые предлагают ИИ-системы. В идеале ИИ должен быть вспомогательным инструментом для лиц, принимающих решения (менеджеров, рекрутеров), избавляя их от рутины и предоставляя аналитику, но окончательное решение остается за человеком. Этической нормой постепенно становится принцип Human-in-the-loop – наличие человека на завершающей стадии, который критически оценивает рекомендации алгоритма перед их исполнением [9]. Без этого легко возникает перекладывание ответственности на машину. Если ИИ-система вынесла вердикт об увольнении или о низкой оценке персонала, менеджеры могут соблазниться считать его объективным и не вдаваться в детали. Происходит эрозия автономии как со стороны сотрудника (его судьба решается без его участия), так и со стороны самого HR-специалиста (он превращается в пассивного исполнителя воли алгоритма).

Возникает вопрос: кто несет моральную и практическую ответственность, если автоматизированное решение оказалось ошибочным или несправедливым? Машину нельзя призвать к ответу – ответственность всегда лежит на людях и организациях. Но когда фактический выбор делает алгоритм, существует риск безответственности: разработчики могут сказать, что «виноваты данные», HR-менеджер – что «так показала система», а руководитель – что он не в курсе технических деталей. Такая диффузия ответственности сама по себе этически проблемна. Добродетель ответственности требует четко определить: кто проверяет алгоритм, кто принимает финальное решение, кто ответит, если случится ущерб. В упомянутом случае с iTutorGroup регулятор недвусмысленно указал: отвечает работодатель, запрограммировавший систему. В случае с Workday вопрос более спорный: поставщик алгоритма действует как агент множества компаний, и суд рассматривает, можно ли привлечь его за пристрастность

<sup>5</sup> Как алгоритмы Amazon определяют, кого пора уволить // Pochtoycom. Habr. – URL: <https://habr.com/ru/companies/pochtoy/articles/450372/> (дата обращения: 19.05.2025).

<sup>6</sup> Законы США о конфиденциальности данных // Ybcase. – URL: <https://ybcase.com/company-services/corporate-services/zakony-ssa-o-konfidentialnosti-dannyh> (дата обращения: 19.05.2025).

<sup>7</sup> Статья 22 GDPR. Автоматизированное принятие решений в индивидуальных случаях, в том числе профилирование // GDPR. – URL: <https://gdpr-text.com/ru/read/article-22/> (дата обращения: 19.05.2025).

инструмента. Но в любом случае этическая ответственность не должна выпадать в «серую зону» между создателем и пользователем ИИ.

Для обеспечения справедливости и человечности решений сегодня выдвигаются требования прозрачности и контролируемости алгоритмов. Философски это соответствует кантовскому требованию открытого рационального обоснования действий и уважения автономии субъекта: если человеку понятна основа решения и он имел возможность на него повлиять, его автономия соблюдена куда больше, чем когда он поставлен перед свершившимся фактом от непонятной машины. Человек должен сохранять за собой роль верховного арбитра, особенно в ситуациях, затрагивающих судьбы людей. Даже самый продвинутый ИИ не обладает моральным суждением и эмпатией, которые нужны в сложных кейсах HR. Например, алгоритм может рекомендовать уволить сотрудника как неэффективного по метрикам, но только живой руководитель способен учесть смягчающие обстоятельства (скажем, временные проблемы у человека) или проявить милосердие. Этика добродетели подсказывает: важно сохранить в организации атмосферу человечности и сострадания, а не подчинять людей бездушной логике цифр.

Неслучайно в проектах регулирования ИИ особое внимание уделяется человеческому надзору (oversight) [10]. Так, европейский Акт об ИИ в отношении систем для найма и управления персоналом требует присутствия человека, который может пересмотреть и отменить решение алгоритма до его исполнения. Это призвано гарантировать, что автоматизация не выйдет из-под контроля, и ценностные соображения – права, равенство, милосердие – будут учтены человеком. Философски это подтверждает примат автономии человека над «автономией» машины: технология должна оставаться инструментом в руках ответственных людей, а не превращаться в независимого субъекта, определяющего судьбы [11].

Приватность сотрудников должна уважаться, а человеческая автономия – сохраняться даже при широком применении ИИ. Этические проблемы служат напоминанием, что организация – это прежде всего сообщество людей, а не просто механизм производства. Тотальный алгоритмический контроль может улучшить отдельные метрики, но он рискован с точки зрения морального климата и прав работников. Ответственное использование ИИ в HR предполагает прозрачность перед сотрудниками (они должны знать, какие решения принимает алгоритм, и на основе каких данных), ограничение избыточного слежения, гарантии против ошибочных автоматических санкций и обязательное участие человека в важных решениях. Только так можно сохранить доверие и солидности фундаментальные этические принципы в цифровой организации.

### **Философское осмысление влияния ИИ на труд, личность и субъективность в HR**

Внедрение систем искусственного интеллекта в сферу управления персоналом вызывает глубокие философские изменения в понимании труда и роли человека. Алгоритмы ИИ постепенно вытесняют людей из ряда производственных и управленческих процессов, ведя к утрате уникальных человеческих функций и возникновению феномена «технологической безработицы». Уже сегодня наблюдается трансформация разделения труда: традиционная модель, где человек был основным действующим субъектом, а машина лишь инструментом, сменяется совместной деятельностью человека и умной машины [12]. В результате едиоцентричная система труда дополняется дуальной системой «человек – машина». Иными словами, ИИ всё чаще рассматривается не просто как вспомогательный инструмент, а как новый субъект труда, способный наравне с человеком вносить вклад в производительность. Сторонники этой точки зрения (преимущественно представители менеджмента) полагают, что по мере роста возможностей алгоритмов граница между ролями человека и ИИ размывается – и в управлении персоналом происходит пересмотр самой идентичности субъекта и объекта управления. Однако другие ученые возражают, подчеркивая ограниченность современных алгоритмов [13]. С их точки зрения, ИИ остается созданным человеком инструментом, лишенным самосознания и собственной цели, поэтому не способен полноценно заменить человека как сознательного субъекта деятельности. Эта принципиальная разница в понимании природы ИИ проявляется и в практике: если одни организации относятся к алгоритму как к «невидимому коллеге», наделяя его высокой автономией, то другие стремятся сохранить за человеком ключевую роль в принятии решений.

Эти сдвиги заставляют заново осмыслить природу труда. Традиционно труд не только обеспечивал заработок, но и служил способом самореализации, источником социального статуса и смысла жизни. Интеграция ИИ ставит под вопрос исключительную значимость человеческого труда. С одной стороны, освобождение от рутинной работы с помощью ИИ может повысить творческий потенциал и продуктивность людей. С другой стороны, возникает риск обесценивания человеческого вклада. Новые технологии способны размыть экзистенциальный смысл труда – люди могут меньше ощущать свою незаменимость и значимость в рабочих процессах. Автоматизация интеллектуальных и управленческих задач, ранее выполняемых человеком, потенциально снижает удовлетворенность работой, если роль сотрудника сведена лишь к мониторингу работы машин или исполнению строго алгоритмических инструкций. Философски это поднимает вопрос:

остается ли труд ключевым элементом самовыражения личности или общество движется к пересмотру ценности труда в жизни человека?

Не менее существенные изменения связаны с переосмыслением личности работника и его субъективности под влиянием алгоритмов. В HR распространяются методы алгоритмического менеджмента, когда многие решения (от отбора резюме до оценки эффективности) принимаются автоматически на основе данных. С одной стороны, это обещает объективность и устранение предвзятости человеческого фактора. С другой – личности сотрудников всё чаще рассматриваются через призму цифровых данных и моделей, что может приводить к их объективации. Специальные программы на базе ИИ анализируют психологическое и физическое состояние работников, их личностные качества, ценности и даже эмоциональные реакции [14]. Подобное всестороннее цифровое наблюдение неизбежно затрагивает приватную сферу и субъективное самочувствие работника. Человек может ощущать себя не полноправным субъектом трудовых отношений, а объектом внешнего алгоритмического контроля и оценки. Философски это порождает проблему сохранения достоинства и уникальности личности: когда характеристики человека сведены к наборам данных, возникает угроза утраты уважения к неповторимости индивидуального опыта и мнения. Кроме того, возникают вопросы об ответственности и автономии – насколько сотрудник контролирует свою судьбу, если ключевые решения доверены алгоритму?

Наконец, важен вопрос о субъективности самого ИИ. Современные алгоритмы оперируют статистическими корреляциями и правилами, заданными программистами; у них нет сознательного «Я», эмоций или намерений в человеческом понимании. Тем не менее, в рабочей обстановке решения, принимаемые ИИ, часто воспринимаются как нечто объективное и беспристрастное – хотя в них имплицитно заложена субъективность их создателей (через выбор данных, метрик эффективности и т. п.). Это создает иллюзию «объективного субъекта» – алгоритма, который как бы обладает своим мнением. На философском уровне возникает парадокс: человеческая субъективность (ценностные суждения, интуиция, эмпатия) пытается быть вытеснена машинным «мнением», выдаваемым за нейтральное. Размываются границы между деятельностью человека и работой алгоритма, между агентом и инструментом. Возникает новая философская задача – сохранить человеческое измерение в эпоху умных алгоритмов. Критически важно обеспечить, чтобы технологии дополняли, а не подменяли собой человеческую субъектность, сохраняя ценность личного опыта, свободу воли и моральную ответственность человека в труде.

Косвенно влияние ИИ на рынок труда и квалификационные требования тоже имеет этический аспект. По мере распространения ИИ часть профессий трансформируется или исчезает, требуя от общества этически обоснованных мер поддержки и переобучения работников. Прогнозы сценариев развития рынка труда под влиянием ИИ показывают, что изменения затронут разные отрасли неравномерно [15]. Возникает вопрос справедливого распределения благ и рисков технологического прогресса: как обеспечить, чтобы выгоды от ИИ не доставались лишь ограниченному кругу, а негативные последствия (безработица, усиление неравенства) сглаживались? Этически ответственный подход к внедрению ИИ предполагает заблаговременное принятие мер по социальной защите и переобучению персонала в уязвимых сегментах рынка труда.

### ***Нормативно-этические подходы к ответственному использованию ИИ в HR***

Анализ проблем показывает, что для этически приемлемого использования ИИ в управлении персоналом одних технических решений недостаточно – нужен ценностный и нормативный фундамент. Вокруг мира уже формируется понимание ключевых принципов этики ИИ. Начинает формироваться конвергенция вокруг пяти базовых принципов: прозрачность, справедливость (недопущение дискриминации), не нанесение вреда, ответственность и конфиденциальность. Эти принципы отражают стремление сделать ИИ «человеко-ориентированным» и безопасным. В контексте HR они приобретают конкретное измерение: необходима прозрачность алгоритмов найма и оценки, справедливость по отношению ко всем кандидатам и сотрудникам, минимизация вреда (например, ошибочных увольнений или утечек данных), четкое распределение ответственности за решения ИИ и защита персональных данных работников.

Различные международные и профессиональные организации предлагают этические руководства для ИИ [16]. Для HR-менеджмента профильные ассоциации (SHRM, CIPD и др.) также разрабатывают рекомендации по ответственному применению ИИ, подчеркивая важность человеческого надзора, недискриминации и обеспечения соблюдения трудового законодательства.

### ***Корпоративный уровень***

Компаниям, внедряющим ИИ-системы в HR, следует вырабатывать внутренние кодексы этики ИИ. Такие кодексы могут закреплять, что при разработке и применении алгоритмов будут соблюдаться критерии справедливости (например, обязательная проверка моделей на отсутствие предвзятости), приватности (сбор только необходимых HR-данных с уведомлением сотрудников), прозрачности (информирование кандидатов и персонала об использовании ИИ и принципах его решений), а также принцип сохранения

за человеком права окончательного решения в критических вопросах. Важна подотчетность, компания должна назначить ответственных за этическое состояние алгоритмов – комитет или уполномоченного, следящего за соответствием ИИ-систем корпоративным и правовым нормам. Формируется практика AI audit – независимых проверок алгоритмов на предмет дискриминации и корректности [17]. Например, после скандалов крупных корпораций стали привлекаться внешние эксперты для аудита моделей найма. Корпоративные принципы могут также предполагать предоставление кандидату или сотруднику возможности апелляции решения, принятого ИИ, и разбор его ситуации человеком – это снижает ощущение бесправия перед «машиной».

#### *Технические и методологические меры*

Инженерные решения должны идти рука об руку с ценностными. В этой связи развивается подход «этика по дизайну» (ethics by design) – учет этических требований на этапе разработки алгоритма [18]. Для HR-алгоритмов это значит: включение в целевую функцию показателей справедливости, балансирующих метрики эффективности; использование разнообразных обучающих данных, отражающих разные группы, чтобы снизить односторонность; применение интерпретируемых моделей или post hoc методов объяснения решений, чтобы обеспечить их понятность для людей. Сегодня появляются инструменты для автоматического контроля алгоритмов – например, библиотеки для обнаружения и устранения предвзятости в данных и моделях [19]. Однако ответственность не должна перекладываться только на разработчиков – HR-специалисты тоже должны разбираться в работе базовых алгоритмов. В этом плане актуально обучение самих HR-менеджеров основам анализа данных и этики ИИ, чтобы они могли компетентно взаимодействовать с аналитическими инструментами и задавать правильные вопросы.

Государственная и отраслевые политики дополняют корпоративные меры, задавая минимально обязательные этические стандарты. В 2023 г. был согласован Европейский акт об ИИ, который относит HR-системы найма к высокорискованным и устанавливает для них требования: проведение оценки рисков, документация алгоритмов, качество данных, обязательный человеческий контроль и возможность внешнего аудита<sup>8</sup>. Появляются национальные стратегии: например, в Саудовской Аравии выпущены «Принципы этики ИИ», интегрирующие этические ценности в жизненный цикл систем ИИ<sup>9</sup>. В ряде стран вводятся законы, обязывающие работодателей уведомлять соискателей об использовании

автоматизированного отбора и предоставлять альтернативу прохождению оценки с участием алгоритма. Законодательное закрепление этических норм (таких как запрет определенных видов дискриминации алгоритмами, право на объяснение решения, требования Human-in-the-loop) придает вес этическим императивам и создает стимулы для компаний соблюдать их на практике.

Развитие этического регулирования ИИ согласуется с классическими моральными теориями [20]. Утилитарный подход воплощается через требование минимизации суммарного вреда и учета последствий (например, анализ влияния ИИ на различные группы населения перед внедрением). Деонтологический – через незыблемость прав: законы и кодексы запрещают поступаться равенством и приватностью ради выгоды. Этика добродетелей отражена в призыве к ответственной практике: компании поощряются демонстрировать добродетели справедливости, честности и заботы о сотрудниках при использовании новых технологий [21]. Таким образом, философские принципы проникают в конкретные нормы и рекомендации.

Следующий этап – формирование культуры этики ИИ в организациях. Этические нормы должны стать частью корпоративной культуры и повседневной практики HR. Это включает этические тренинги для HR-аналитиков и рекрутеров, обсуждение на этических комитетах спорных случаев (например, если алгоритм дает неожиданный результат), открытость к диалогу с сотрудниками по вопросам цифрового контроля. Формируется понимание, что этика – не тормоз, а необходимое условие устойчивого успеха ИИ-систем [22]. Как отмечается в современных исследованиях, следование этическим принципам может стать конкурентным преимуществом: доверие сотрудников и соискателей повышает репутацию компании и эффективность HR-процессов.

Наконец, ответственность лежит и на академическом сообществе – важно продолжать междисциплинарные исследования на стыке ИИ, управления персоналом и этики. Концептуально-нормативный анализ (как в данной работе) должен дополняться эмпирическими исследованиями влияния алгоритмов на работников, экспериментальными данными о том, какие этические интервенции наиболее действенны. Это поможет уточнить рекомендации и совершенствовать как технические, так и организационные решения [23]. Этика ИИ в HR – динамично развивающаяся область, и философский взгляд позволяет удерживать в центре внимания человеческое достоинство и благо при любых технологических нововведениях.

<sup>8</sup> ЕС договорился разработать первый в мире свод правил по ИИ // РБК. – URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/09/12/2023/65748dc89a79475b5504174e](https://www.rbc.ru/technology_and_media/09/12/2023/65748dc89a79475b5504174e) (дата обращения: 19.05.2025).

<sup>9</sup> Искусственный интеллект в Саудовской Аравии // Россия – Исламский мир. – URL: <https://russia-islworld.ru/kultura/nauka/iskusstvennyj-intellekt-v-saudovskoj-aravii-2024-09-10-44015/> (дата обращения: 19.05.2025).

## Обсуждение

Развитие искусственного интеллекта ставит перед обществом сложные вопросы, особенно в такой человекоцентричной сфере, как управление персоналом. Рассмотрев основные этические проблемы – алгоритмическую предвзятость, справедливость решений, приватность и автономию работников, моральную ответственность и роль человека – можно сделать несколько выводов.

Во-первых, технологии не свободны от ценностей. Алгоритмы отражают установки и данные, заложенные людьми, поэтому требуют морального надзора. Надежды полностью устранить субъективизм и ошибки человека оказались преувеличенными: ИИ способен воспроизвести и усилить существующие несправедливости, если ему не задать этические рамки. В случае HR это особенно опасно, так как затрагивает судьбы и права реальных людей. Поэтому необходимы этические принципы «по умолчанию» в дизайне и применении таких систем: справедливость, отсутствие дискриминации, прозрачность, уважение к частной жизни.

Во-вторых, человек должен оставаться в центре. Философский анализ подводит к идее, что ИИ – лишь инструмент, а нравственное решение в конечном счете – за человеком. Ни одна из классических этических теорий не оправдывает полного вывода человека из контура: утилитаризм требует учесть человеческое счастье, деонтология – соблюдать человеческие права, этика добродетелей – проявлять человеческие добродетели. Значит, в HR-процессах роль человека как нравственного агента незаменима. Практически это означает внедрение принципов вроде Human-in-the-loop, когда алгоритмические рекомендации проверяются ответственным лицом, и Human-centric AI, где технологии служат усилению способностей человека, а не его устранению. Моральная ответственность за решения алгоритма не может быть делегирована машине – она всегда лежит на тех, кто его создал и использует.

В-третьих, необходим баланс между эффективностью и этикой. Использование ИИ в HR сулит выгоды – ускорение найма, снижение затрат, объективность оценки по измеримым

критериям – что отвечает прагматичным интересам (утилитарным целям) бизнеса. Однако без этических ограничителей эти выгоды могут обернуться долгосрочными потерями: судебными исками, ущербом репутации, деморализованными сотрудниками, упущенными талантами. Истории вроде Amazon или iTutorGroup показывают, что пренебрежение этикой приводит к провалам – проекты сворачиваются, компании несут издержки. Напротив, интеграция этических подходов (например, проверка алгоритмов на предвзятость, прозрачность для кандидатов, уважение границ слежения) может повысить доверие к HR-системам и их эффективность. Как отмечают эксперты, важно обеспечить, чтобы системы ИИ были справедливыми и прозрачными, уважали права сотрудников – тогда организации смогут пользоваться их плюсами без вреда для людей.

Наконец, общество уже осознаёт важность этих проблем, и идет развитие как этических стандартов, так и законодательства. В разных странах появляются нормы и инициативы, требующие аудита алгоритмов на отсутствие дискриминации, уведомления сотрудников о применении ИИ, гарантий защиты данных и возможности человеческого пересмотра решений. Эти шаги согласуются с философскими принципами: утилитарно – минимизировать суммарный вред, деонтологически – защитить права, добродетельно – поощрять ответственную практику.

Внедрение ИИ в управление человеческими ресурсами – это не только технический, но и этический эксперимент. Его успех измеряется не лишь в цифрах производительности, но и в том, удалось ли сохранить и укрепить человеческое достоинство, справедливость и доверие. Философский взгляд напоминает: в стремлении к инновациям мы не должны потерять человечность. Искусственный интеллект должен служить человеку, а не подменять собой моральный выбор. Только при таком подходе технологии могут гармонично интегрироваться в HR, продолжая историю развития науки и общества на принципах прогресса в союзе с этикой, а не в ущерб ей.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Чуланова О. Л., Квиндт О. В. Система подбора кадров управления на основе компетентностного подхода (региональный опыт) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. Т. 1, № 3. С. 29–32. DOI 10.12737/121. EDN QCMOPF.
- [2] Назарова Ю. В., Каширин А. Ю. Дилеммы этики искусственного интеллекта // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого. 2020. № 4 (36). С. 23–31. DOI 10.22405/2304-4772-2020-1-4-23-31. EDN DLQZIN.
- [3] Jobin A., Ienca M., Vayena E. The global landscape of AI ethics guidelines // Nature Machine Intelligence. 2019. Vol. 1, no. 9. Pp. 389–399. DOI 10.1038/s42256-019-0088-2.
- [4] Dawson J. Y., Agbozo E. AI in talent management in the digital era – an overview // Journal of Science and Technology Policy Management. 2024. DOI 10.1108/jstpm-06-2023-0104.
- [5] Nawaz N., Arunachalam H., Pathi B. K., Gajenderan V. The adoption of artificial intelligence in human resources management practices // Innovative Human Resource Management for SMEs. 2024. Pp. 136–147. DOI 10.1016/j.jjime.2023.100208.

- [6] Mabrouk A. Human Resource Management in the Age of Artificial Intelligence: Concepts, Tools and Steps // Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities. 2024. Vol. 3, no. 1. Pp. 1–12. DOI 10.61455/sicopus.v3i01.216.
- [7] Panday P., Shukla G. P., Mishra A. HR 1.0 to HR 4.0. Technological enhancements for improving employee performance, safety, and well-being // Technological Enhancements for Improving Employee Performance, Safety, and Well-Being. 2024. Pp. 257–268. DOI 10.4018/979-8-3693-9631-5.ch012.
- [8] Mendy J., Jain A., Thomas A. Artificial intelligence in the workplace – challenges, opportunities and HRM framework: a critical review and research agenda for change // Journal of Managerial Psychology. 2024. DOI 10.1108/jmp-05-2024-0388.
- [9] Лобачева А. С., Соболев О. В. Этика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом // E-Management. 2021. Т. 4, № 1. С. 20–28. DOI 10.26425/2658-3445-2021-4-1-20-28. EDN OWBUJT.
- [10] Faqih A., Miah S. J. Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation // Journal of Risk and Financial Management. 2023. Vol. 16, no. 1. P. 31. DOI 10.3390/jrfm16010031.
- [11] Gong Q., Fan D., Bartram T. Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda // The International Journal of Human Resource Management. 2024. Vol. 36, no. 1. Pp. 103–141. DOI 10.1080/09585192.2024.2440065.
- [12] Halid H., Ravesangar K., Mahadzir S. L., Halim S. N. A. Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM) // Building the Future with Human Resource Management. 2024. Pp. 37–70. DOI 10.1007/978-3-031-52811-8\_2.
- [13] Скобеникова О. В. Перспективы управления человеческими ресурсами предприятия на основе языковых моделей искусственного интеллекта // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Москва, 2024. С. 134–140. DOI 10.34706/978-5-8211-0821-0-134-140. EDN XWDJDH.
- [14] Jangid A. AI in global talent management // AI-Powered HR Finance: Transforming Workforce Management and Financial Strategies in the Digital Age. 2024. Pp. 64–73. DOI 10.58532/nbennurptch6.
- [15] Gupta M., Gupta D., Agrawal N., Gupta P. M. Revolutionizing Workforce Management // Digital HR. 2025. Pp. 106–127. DOI 10.1201/9781032619651-8.
- [16] Jabeen G., Goli G., Kafila K., Ravindran G., Srihita R. H. A review on the 4.0 Industrial Revolution and its impact on human resource management trends // Journal of Scientometric Research. 2025. Vol. 14, no. 1. Pp. 1–15. DOI 10.5530/jscires.20251036.
- [17] Brewster C., Brookes M. Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals and why it matters // German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. 2024. Vol. 38, no. 2. Pp. 183–201. DOI 10.1177/23970022241229037.
- [18] Nur A. C., Iqbal S. Revolution 4.0 as a momentum for human resource management towards Era 5.0 // Innovative Human Resource Management for SMEs. 2024. Pp. 136–147. DOI 10.4018/979-8-3693-0972-8.ch008.
- [19] Козырева А. А., Тихомиров И. А., Девяткин Д. А., Соценков И. В. Этические аспекты использования технологий искусственного интеллекта: состояние дел и перспективы регулирования // Искусственный интеллект и принятие решений. 2024. № 4. С. 3–14. DOI 10.14357/20718594240401. EDN FUOZSA.
- [20] Файзуллин Р. В., Отоцкий П. Л., Горлачева Е. Н., Поспелова Е. А., Харитонов Е. С. Сценарии развития рынка труда России с учетом оценки влияния искусственного интеллекта: отраслевой разрез // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18, № 1. С. 170–189. DOI 10.15838/esc.2025.1.97.10. EDN JEEGMF.
- [21] Карпов В. Э., Готовцев П. М., Ройзензон Г. В. Об этике и системах искусственного интеллекта // Философия и общество. 2018. Вып. 2 (87). С. 85–102. DOI 10.30884/jfio/2018.02.07. EDN YAEVYT.
- [22] Разин А. В. Этика искусственного интеллекта // Философия и общество. 2019. № 1. С. 57–73. EDN YPCXWS.
- [23] Баксанский О. Е., Сорокина С. Г. Этика искусственного интеллекта: сбалансированный подход к развитию и применению // Общество: философия, история, культура. 2025. № 1. С. 23–33. DOI 10.24158/fik.2025.1.2. EDN AVFHGB.

## REFERENCES

- [1] Chulanova, O. L., Kvindt, O. V. (2012) The competency-based approach to the personnel selection system (regional experience). *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 1 (3), pp. 29–32. <https://doi.org/10.12737/121>. <https://elibrary.ru/qcmopf>.
- [2] Nazarova, Yu. V., Kashirin, A. Yu. (2020) Ethical dilemmas of artificial intelligence. *Gumanitarnye vedomosti Tul'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. L.N. Tolstogo*, 4 (36), pp. 23–31. <https://doi.org/10.22405/2304-4772-2020-1-4-23-31>. <https://elibrary.ru/dlqzin>.
- [3] Jobin, A., Ienca, M., Vayena, E. (2019) The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1 (9), pp. 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>.
- [4] Dawson, J. Y., Agbozo, E. (2024) AI in talent management in the digital era – an overview. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/jstpm-06-2023-0104>.
- [5] Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., Gajenderan, V. (2024) The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International journal*

- of information management data insights, pp. 136–147. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>.
- [6] Mabrouk, A. (2024) Human Resource Management in the Age of Artificial Intelligence: Concepts, Tools and Steps. *Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities*, 3 (1), pp. 1–12. <https://doi.org/10.61455/sicopus.v3i01.216>.
- [7] Panday, P., Shukla, G. P., Mishra, A. (2024) HR 1.0 to HR 4.0. Technological enhancements for improving employee performance, safety, and well-being. *Technological Enhancements for Improving Employee Performance, Safety, and Well-Being*, pp. 257–268. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9631-5.ch012>.
- [8] Mendy, J., Jain, A., Thomas, A. (2024) Artificial intelligence in the workplace – challenges, opportunities and HRM framework: a critical review and research agenda for change. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2024-0388>.
- [9] Lobacheva, A. S., Sobol, O. V. (2021) The ethics of artificial intelligence application in human resource management. *E-Management*, 4 (1), pp. 20–28. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-1-20-28>. <https://elibrary.ru/owbujt>.
- [10] Faqihi, A., Miah, S. J. (2023) Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation. *Journal of Risk and Financial Management*, 16 (1), p. 31. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>.
- [11] Gong, Q., Fan, D., Bartram, T. (2024) Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36 (1), pp. 103–141. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065>.
- [12] Halid, H., Ravesangar, K., Mahadzi, S. L., Halim, S. N. A. (2024) Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM). *Building the Future with Human Resource Management*, pp. 37–70. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-52811-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-52811-8_2).
- [13] Skobennikova, O. V. (2024) Prospects of enterprise human resource management based on artificial intelligence language models. *Strategic Planning and Enterprise Development*, Moscow, p. 134–140. <https://doi.org/10.34706/978-5-8211-0821-0-134-140>. <https://elibrary.ru/xwdjdh>.
- [14] Jangid, A. (2024) AI in global talent management. AI-Powered HR Finance: Transforming Workforce Management and Financial Strategies in the Digital Age, pp. 64–73. <https://doi.org/10.58532/nbennurptch6>.
- [15] Gupta, M., Gupta, D., Agrawal, N., Gupta, P. M. (2025) Revolutionizing Workforce Management. *Digital HR*, pp. 106–127. <https://doi.org/10.1201/9781032619651-8>.
- [16] Jabeen, G., Goli, G., Kafila, K., Ravindran, G., Srihita, R.H. (2025) A review on the 4.0 Industrial Revolution and its impact on human resource management trends. *Journal of Scientometric Research*, 14 (1), pp. 1–15. <https://doi.org/10.5530/jsires.20251036>.
- [17] Brewster, C., Brookes, M. (2024) Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals and why it matters. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 38 (2), pp. 183–201. <https://doi.org/10.1177/23970022241229037>.
- [18] Nur, A. C., Iqbal, S. (2024) Revolution 4.0 as a momentum for human resource management towards Era 5.0. *Innovative Human Resource Management for SMEs*, pp. 136–147. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0972-8.ch008>.
- [19] Kozyreva, A. A., Tikhomirov, I. A., Devyatkin, D. A., Sochenkov, I. V. (2024) Ethical aspects of artificial intelligence technology use: current state and regulatory prospects. *Artificial Intelligence and Decision Making*, (4), pp. 3–14. <https://doi.org/10.14357/20718594240401>. <https://elibrary.ru/fuozsa>.
- [20] Faizullin, R. V., Ototskiy, P. L., Gorlacheva, E. N., Pospelova, E. A., Kharitonova, E.S. (2025) Scenarios for labor market development in Russia considering AI impact assessment: sectoral analysis. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 18 (1), pp. 170–189. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.1.97.10>. <https://elibrary.ru/jeeqmf>.
- [21] Karpov, V. E., Gotovtsev, P. M., Roizenzon, G. V. (2018) On ethics and artificial intelligence systems. *Philosophy and Society*, 2(87), pp. 85–102. <https://doi.org/10.30884/jfio/2018.02.07>. <https://elibrary.ru/yaevyt>.
- [22] Razin, A. V. (2019) Ethics of artificial intelligence. *Philosophy and Society*, (1), pp. 57–73. <https://elibrary.ru/ypcxws>.
- [23] Baksansky, O. E., Sorokina, S. G. (2025) Ethics of artificial intelligence: a balanced approach to development and application. *Society: Philosophy, History, Culture*, (1), pp. 23–33. <https://doi.org/10.24158/fik.2025.1.2>. <https://elibrary.ru/avfhgb>.

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

# ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

К. О. Кононенко<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления (Санкт-Петербург, Россия)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** Современные вызовы, стоящие перед системой государственного управления, требуют формирования устойчивого и стратегически ориентированного управленческого корпуса. В условиях цифровой трансформации акцент в кадровой политике смещается с традиционных процедур на создание адаптивных и предиктивных механизмов развития кадрового потенциала. Целью настоящего исследования является комплексный анализ действующих моделей формирования кадрового резерва государственной службы, выявление их недостатков, а также разработка инновационных рекомендаций, способствующих повышению эффективности управления кадровым потенциалом.

**Материалы и методы.** В работе использованы системный и институциональный подходы, методы сравнительного анализа, контент-анализа нормативно-правовой базы, обобщения отечественного и международного опыта, а также элементов аналитики больших данных. Источниковая база включает законодательные и программные документы Российской Федерации, данные зарубежных HR-исследований, научные публикации и отчеты о реализации цифровых HR-платформ. Методологический аппарат исследования опирается на концепции стратегического управления человеческими ресурсами, теории человеческого капитала, теории мотивации и модели Digital HR.

**Результаты исследования.** В результате проведенного исследования выявлены ограничения существующих подходов к формированию кадрового резерва в государственной службе, включая формализм процедур, недостаточную адаптацию к цифровой среде и слабую интеграцию с системой развития кадрового потенциала. Предложена модель инновационного кадрового резерва, включающая использование предиктивной аналитики, индивидуализированных цифровых траекторий развития, элементов геймификации и искусственного интеллекта для оценки и прогнозирования потенциала сотрудников. Новизна работы заключается в комплексном подходе к анализу кадрового резерва как элемента цифрового управления талантами, а не только административного инструмента ротации.

**Обсуждение.** Результаты исследования подтверждают необходимость перехода к цифровой модели формирования кадрового резерва как условия обеспечения стратегической устойчивости и эффективности государственной службы. Внедрение интеллектуальных платформ, автоматизированной аналитики и персонализированного сопровождения карьерного роста позволяет повысить прозрачность и объективность кадровых решений, а также обеспечить соответствие кадрового потенциала задачам цифрового государства. В перспективе требуется разработка единых стандартов оценки и развития кадрового резерва, масштабирование лучших практик, интеграция HR-аналитики в системы управления качеством публичного администрирования, а также развитие компетенций цифрового лидерства среди госслужащих.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Человеческие ресурсы, человеческий капитал, кадровый резерв, инновационный подход.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Кононенко К. О. Формирование кадрового резерва государственной гражданской службы: инновационный подход // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 112–124. EDN APOOJX.

© Кононенко К. О., 2025

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



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Кононенко Кирилл Олегович** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления (199178, Россия, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43) – *аспирант*; kirillnadezhda@gmail.com. SPIN 9998-7976, ORCID 0009-0001-4905-7820.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 07.05.2025; рецензия получена 20.07.2025; принята к публикации 20.08.2025.

## SCIENTIFIC ARTICLE

# STATE CIVIL SERVICE PERSONNEL RESERVE FORMATION: AN INNOVATIVE APPROACH

К. О. Kononenko<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the North-Western Institute of Management (Saint Petersburg, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** Modern challenges facing the public administration system require the formation of a stable and strategically oriented management bodies. In the context of digital transformation, the emphasis in personnel policy is shifting from traditional procedures to the creation of adaptive and predictive mechanisms for the development of human resources. The purpose of this study is a comprehensive analysis of current models of forming the personnel reserve of the civil service, identifying their shortcomings, as well as developing innovative recommendations that enhance the effectiveness of human resource management.

**Materials and methods.** The work uses systemic and institutional approaches, methods of comparative analysis, content analysis of the regulatory framework, generalization of domestic and international experience, as well as elements of big data analytics. The source base includes legislative and policy documents of the Russian Federation, data from foreign HR research, scientific publications and reports on the implementation of digital HR platforms. The methodological framework of the research is based on the concepts of strategic human resource management, the theory of human capital, the theory of motivation and the Digital HR model.

The results of the study. As a result of the conducted research, the limitations of existing approaches to the formation of the personnel reserve in the civil service have been identified, including the formalism of procedures, insufficient adaptation to the digital environment and weak integration with the human resources development system. A model of the innovative personnel reserve has been proposed, which includes the use of predictive analytics, individualized digital development trajectories, elements of gamification and artificial intelligence to assess and predict the potential of employees. The novelty of the work lies in an integrated approach to the analysis of the personnel reserve as an element of digital talent management, and not just an administrative tool for rotation.

**Discussion.** The results of the study confirm the need to switch to a digital model of personnel reserve formation as a condition for ensuring strategic sustainability and efficiency of the civil service. The introduction of intelligent platforms, automated analytics and personalized career development support makes it possible to increase the transparency and objectivity of personnel decisions, as well as to ensure human resources meeting the challenges of the digital state. In the future, it is necessary to develop unified standards for the assessment and development of the personnel reserve, scaling the best practices, integrating HR analytics into quality management systems of public administration, as well as developing digital leadership competencies among civil servants.

## KEYWORDS

Human resources, human capital, personnel reserve, innovative approach.

## FOR CITATION

Kononenko, K. O. (2025) State civil service personnel reserve formation: an innovative approach. *Municipality: Economics and Management*, (3), 112–124. <https://elibrary.ru/apoojx>.

## AUTHOR'S INFORMATION

**Kirill O. Kononenko** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Northwestern Institute of Management (199178, Russia, Saint Petersburg, Sredny prospect VO, 57/43) – *Post-graduate student*; kirillnadezhda@gmail.com. SPIN 9998-7976, ORCID 0009-0001-4905-7820.

## CONFLICT OF INTEREST

The author declares interests conflict lack.

The article was submitted 07.05.2025; reviewed 20.07.2025; accepted for publication 20.08.2025

## Введение

Вопрос развития человеческих ресурсов как области научного исследования изучался многими учеными из разных дисциплин – экономики, социологии, психологии, менеджмента и даже антропологии. На данном этапе крайне остро встает вопрос формирования кадрового резерва в государственной службе. Привычные системы мотивации труда, повышения квалификации и трудовой приверженности переживают стагнацию.

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами акцентируют внимание на необходимости интеграции моделей компетенций, программ профессионального развития и цифровых инструментов мониторинга кадрового потенциала. Особое значение в этом контексте приобретает формирование кадрового резерва как инструмента управления талантами, направленного на выявление, развитие и удержание перспективных специалистов, способных эффективно решать задачи государственной значимости.

Несмотря на значительное внимание к данной тематике, как в теоретическом, так и в практическом аспектах остаются недостаточно проработанными вопросы оптимизации отбора кандидатов, совершенствования методик их профессионального развития и интеграции инновационных технологий в процесс управления кадровым резервом. Кроме того, существует необходимость исследования региональных особенностей формирования кадрового резерва и анализа факторов, влияющих на его успешную реализацию.

Настоящее исследование направлено на систематизацию современных подходов к формированию кадрового резерва государственной службы и разработку рекомендаций по повышению его эффективности в условиях трансформации государственных институтов.

## Материалы и методы

Современные условия социально-экономического и политического развития выдвигают повышенные требования к системе государственной службы, требующей высокой степени адаптивности, профессионализма и устойчивости управленческого корпуса. В этой связи вопросы формирования эффективного кадрового резерва приобретают особую актуальность, поскольку именно от качества потенциальных управленцев

зависит реализация национальных проектов, достижение стратегических целей и функционирование государственного аппарата в условиях неопределенности.

Формирование кадрового резерва в государственной службе следует рассматривать не как изолированный элемент кадровой политики, а как интегральную часть системы развития кадрового потенциала, предполагающую не только выявление перспективных работников, но и обеспечение условий для их системного профессионального роста, мотивации и подготовки к исполнению управленческих функций. Данный подход соотносится с современной концепцией устойчивого управления человеческими ресурсами, в рамках которой кадровый резерв трактуется как стратегический ресурс, формируемый и развиваемый с ориентацией на долгосрочные задачи.

В отечественной и зарубежной научной литературе формирование кадрового резерва связывается с рядом ключевых понятий: «управленческий потенциал», «резерв на выдвижение», «развитие лидерства», «наследование должностей» и др. При этом акцент делается на том, что эффективный кадровый резерв должен обладать не только соответствующими знаниями и навыками, но и высокой степенью мотивации, социальной зрелости, а также готовностью к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и ответственности перед обществом.

История государственной службы в России началась еще при Древнерусском государстве. «Царский приговор о кормлениях и службе 7064 г.» – наименование знаменитого уложения 1555–1556 гг. о введении в России земского самоуправления. Данный документ принадлежит к важнейшим законодательным актам XVI в., связанным с реорганизацией местного управления Русского государства на сословно-представительных началах и с введением новой системы материального обеспечения (денежного и земельного) служилых людей – вотчинников и помещиков.

Формирование кадрового резерва государственной службы неразрывно связано с развитием кадрового потенциала. С начала XX века изучением развития человеческих ресурсов занимались ученые со всего мира.

Хоторнские эксперименты, проведенные в 1924–1932 годах на заводах Western Electric

в городе Хоторн, штат Иллинойс, стали важным этапом в развитии теории управления и изучения человеческого поведения в организациях. Руководителем исследований стал Элтон Мэйо, который вместе с коллегами обратил внимание на влияние межличностных взаимодействий и отношения руководства к сотрудникам. Эксперименты показали важность неформальных групп в организации, их влияние на поведение сотрудников и уровень удовлетворенности работой. Исследования в Хоторне стали основой для возникновения школы человеческих отношений в управлении, положив начало изучению психологических и социальных факторов труда, что существенно изменило подходы к управлению организациями [1].

Теория иерархии потребностей, разработанная Абрахамом Маслоу, представляет собой концепцию, объясняющую мотивацию человека через систему его потребностей. Согласно этой теории, человеческие потребности располагаются в виде иерархической структуры, где каждое последующее требование становится значимым только после удовлетворения предыдущих базовых уровней. Маслоу подчеркивал, что движение по этой иерархии не всегда является линейным, и в зависимости от жизненных обстоятельств человек может возвращаться к удовлетворению более базовых потребностей. Эта теория оказала значительное влияние на понимание мотивации и до сих пор широко применяется в психологии, менеджменте и образовании для анализа человеческого поведения [2].

Теория X и теория Y, разработанные Дугласом МакГрегором, представляют собой две противоположные модели управления, основанные на предположениях о природе человека и его мотивации в работе. Теория X исходит из предположения, что люди по своей природе ленивы, избегают ответственности и работают только под давлением. Управление в рамках этой теории строится на авторитарных методах, где руководитель играет доминирующую роль, а сотрудники воспринимаются как исполнители. В противоположность этому, теория Y основывается на предположении, что люди по своей природе ответственны, мотивированы и способны к самоорганизации. Руководство в данном случае предполагает создание условий, в которых сотрудники могут развивать свои способности, участвовать в принятии решений и ощущать свою значимость для компании. Эти две модели управления не являются взаимоисключающими, скорее, демонстрируют широкий спектр подходов к мотивации и управлению персоналом [3].

Гэри Беккер, лауреат Нобелевской премии по экономике, внес значительный вклад в развитие теории человеческого капитала, рассматривая

его как ключевой фактор экономического роста и производительности. Его исследования сосредоточились на том, как инвестиции в человека – такие как образование, профессиональная подготовка, здоровье и мобильность рабочей силы – способствуют увеличению его ценности для общества и экономики. Беккер рассматривал человеческий капитал как форму капитала, подобную физическому, которая требует вложений, но приносит долгосрочную отдачу. Основная идея его теории заключалась в том, что навыки, знания и компетенции работников напрямую влияют на их производительность, следовательно, и на экономическую эффективность компаний и стран. Беккер подчеркивал, что инвестиции в человеческий капитал выгодны как индивидууму, так и обществу в целом, так как повышают доходы, уровень занятости и общую конкурентоспособность экономики [4].

Питер Друкер внес фундаментальный вклад в изучение человеческих ресурсов, рассматривая их как ключевой актив организации. Ученый подчеркивал, что в условиях стремительно меняющегося мира сотрудники являются не просто ресурсом, но носителями знаний, навыков и компетенций, которые определяют успех компании. По мнению Друкера, управление человеческими ресурсами должно быть сосредоточено на раскрытии потенциала работников, их вовлечении в процесс принятия решений и создании условий для профессионального роста. Кроме того, американский ученый обращал внимание на необходимость долгосрочного планирования в управлении человеческими ресурсами. Он считал, что успешные организации должны рассматривать обучение, развитие и адаптацию своих сотрудников как инвестиции в будущее. По его мнению, это особенно важно в условиях технологических изменений, когда необходимость постоянного обновления знаний становится критически значимой [5].

С позиции государственной службы, кадровый резерв – это не просто перечень фамилий, а динамичная система развития профессиональных и управленческих компетенций, нацеленная на формирование руководителей нового типа – ориентированных на результат, инновации и ценности публичного управления. Таким образом, формирование резерва невозможно без стратегического подхода к развитию кадрового потенциала, охватывающего как индивидуальный уровень, так и организационный, и институциональный контекст.

На федеральном уровне в России формирование кадрового резерва осуществляется в рамках положений Федерального закона №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup>, а также соответствующих

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210> (дата обращения 23.05.2025).

указов Президента РФ. Особое внимание уделяется программам подготовки управленческих кадров, включая проект «Кадровый резерв государственной службы» и платформу «Россия – страна возможностей».

Однако наряду с федеральным направлением важно активизировать региональные и ведомственные кадровые инициативы, позволяющие учитывать специфику территориального и отраслевого управления. В этом контексте речь идет не только о вертикали власти, но и о горизонтальных механизмах саморазвития и продвижения, что предполагает тесную связь кадрового резерва с системой профессионального роста внутри конкретной организации.

Технологические изменения – ключевая особенность инноваций. Инновационный подход будет определять вектор развития и скорость принятия решений в вопросах формирования кадрового резерва госслужащих.

Формирование и развитие кадрового резерва в условиях цифровой трансформации приобретает новое стратегическое значение, становясь неотъемлемой частью системы управления талантами. Современные технологии радикально изменяют методы выявления, оценки и сопровождения перспективных сотрудников, обеспечивая более высокую точность прогнозирования и адаптивность управленческих решений [6].

Ключевой вектор изменений связан с внедрением аналитики данных (People Analytics), которая позволяет оценивать потенциал и динамику развития работников на основе анализа множества метрик: результатов деятельности, поведенческих моделей, цифровых следов, а также социальных и коммуникационных паттернов. Прогностические алгоритмы, основанные на методах машинного обучения, позволяют не только идентифицировать сотрудников с высоким лидерским потенциалом, но и моделировать сценарии их карьерного роста в привязке к организационной структуре и стратегическим приоритетам компании.

Значительное влияние на формирование кадрового резерва оказывает интеграция цифровых платформ для оценки компетенций и построения индивидуальных траекторий развития. Использование инструментов автоматизированных 360-градусных оценок, геймифицированных кейсов и симуляторов позволяет повысить объективность диагностики и вовлеченность участников. В частности, оценка soft skills через имитационные модели и интерактивные сценарии (включая VR/AR-среды) обеспечивает более точное выявление управленческих и коммуникативных компетенций.

Технологические инновации также способствуют развитию механизмов динамического

резерва – гибкой системы, в которой место в резерве зависит не только от результатов, но и от степени соответствия текущим вызовам и потребностям организации. В таких системах используется непрерывный сбор данных, включая аналитику вовлеченности, обучаемости и способности к адаптации.

Внедрение цифровых профилей сотрудников и сквозных HR-аналитических платформ формирует условия для долгосрочного мониторинга и стратегического управления кадровым потенциалом. Эти изменения смещают акценты с формального списочного подхода к проактивной и персонализированной модели работы с кадровым резервом.

В статье *Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification* Стефан Штротмайер исследует и систематизирует концепцию цифрового управления человеческими ресурсами (Digital HRM), ставя перед собой цель устранить неопределенности и путаницу, связанные с этим понятием. Он предлагает аналитическую рамку для понимания сущности, характеристик и ключевых направлений цифровой трансформации в управлении персоналом. Штротмайер трактует Digital HRM как использование цифровых технологий для улучшения процессов управления человеческими ресурсами, таких как рекрутмент, обучение, оценка производительности и стратегическое планирование персонала. Он подчеркивает, что цифровизация не просто автоматизирует существующие процессы, но и качественно трансформирует подход к управлению людьми<sup>2</sup>.

В статье И. В. Логуновой «Формирование инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами организации» было проведено исследование современных вызовов, с которыми сталкиваются компании в управлении персоналом, и проведен анализ новых методов их преодоления. Особое внимание уделяется роли человеческого капитала как стратегического ресурса, способного обеспечить устойчивое развитие организаций. В работе отмечается, что инновационные подходы к управлению персоналом включают внедрение цифровых технологий, автоматизацию процессов и использование аналитики данных для более точного прогнозирования и оценки. Автор подчеркивает, что ключевым элементом успешной реализации инновационных методов становится корпоративная культура, которая способствует развитию командного взаимодействия и поддерживает инициативность сотрудников. Однако на пути к внедрению таких подходов компании сталкиваются с рядом барьеров, включая недостаток компетенций у сотрудников, сопротивление изменениям и финансовые ограничения [7].

<sup>2</sup> Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification German Journal of Human Resource Management // Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 34, No. 3 (August 2020), pp. 345–368. – URL: <https://goo.su/PVavAV>.

Статья А. В. Васько и Т. И. Каграмановой «Инновационное управление человеческими ресурсами: совершенствование HR-менеджмента в России» посвящена анализу современных подходов к управлению персоналом в контексте стремительных изменений в экономике и технологическом развитии. Авторы акцентируют внимание на необходимости перехода от традиционных методов HR-менеджмента к инновационным моделям, которые не только адаптируются к новым условиям, но и способствуют трансформации организаций. В работе подчеркивается, что успешное управление человеческими ресурсами в современном мире требует интеграции цифровых технологий, автоматизации процессов и использования больших данных для принятия обоснованных решений. Эти инструменты помогают оптимизировать процессы рекрутмента, оценки производительности и обучения сотрудников, обеспечивая повышение эффективности. Авторы также отмечают важность формирования корпоративной культуры, которая поддерживает внедрение инноваций и стимулирует сотрудников участвовать в процессе изменений [8].

В статье «Тренды в инновационном управлении человеческими ресурсами» авторы подчеркивают, что в условиях цифровой трансформации и глобализации управление персоналом переходит от традиционных методов к инновационным моделям, способным адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды. Основное внимание уделено таким аспектам, как автоматизация HR-процессов, внедрение искусственного интеллекта и использование аналитики больших данных для принятия стратегических решений. В работе рассматривается влияние новых технологий на оптимизацию таких процессов, как подбор персонала, обучение, оценка эффективности и развитие корпоративной культуры. Авторы отмечают, что цифровизация позволяет не только ускорить выполнение задач, но и повысить точность и объективность в принятии решений. Также подчеркивается важность гибридных рабочих форматов и внедрения практик, направленных на поддержание вовлеченности и лояльности сотрудников в условиях удаленной или смешанной работы [9].

Формирование кадрового резерва требует системного подхода, основанного на стратегических задачах организации и долгосрочных потребностях в управленческих кадрах. Также требуются инвестиции в развитие сотрудников. Это включает программы обучения, наставничество, коучинг, стажировки и проекты, которые позволяют будущим руководителям приобрести необходимые знания, навыки и опыт. Эффективное развитие резерва строится на индивидуальном подходе, ориентированном на выявление и усиление сильных сторон кандидатов.

## Результаты исследования

Цифровая трансформация кадровой политики представляет собой неразрывную часть общей цифровизации государственного управления. Она охватывает не только модернизацию технологической инфраструктуры, но и глубинную трансформацию подходов к управлению человеческими ресурсами. В условиях усложняющейся социальной и административной среды, растущей потребности в управленческой гибкости и необходимости обеспечения устойчивого кадрового потенциала, государственные органы все чаще обращаются к системным решениям, основанным на данных и цифровых технологиях [10].

Цифровизация кадровых процессов начинается, как правило, с автоматизации рутинных и трудоемких операций, таких как ведение личных дел, электронный документооборот, планирование графиков, подача заявлений и отчетность. Однако подлинная трансформация наступает тогда, когда в управленческую практику внедряются интеллектуальные инструменты: предиктивная аналитика, адаптивное тестирование, цифровые симуляции и машинное обучение для оценки потенциала и развития персонала. Это позволяет перейти от реагирования на кадровые события к управлению на опережение – формированию кадрового резерва не по формальным признакам, а на основе данных и прогнозов.

Важной фазой трансформации становится построение единой цифровой платформы, которая объединяет оценку, развитие, мотивацию, обучение и карьерное планирование. Такая экосистема позволяет не только интегрировать разрозненные кадровые функции, но и формировать персонализированные траектории развития для каждого государственного служащего, опираясь на его компетенции, цели и потенциал.

Кадровая политика организации представляет собой стратегический механизм управления, обеспечивающий трансформацию импульсов внешней среды в адаптивные управленческие решения, включающие конкретные методы, процедуры и практики, направленные на реагирование на изменения в рыночной конъюнктуре как в сфере товаров и услуг, так и на рынке труда [11].

Международный опыт формирования кадрового резерва демонстрирует широкий спектр подходов, которые варьируются в зависимости от уровня экономического развития, корпоративной культуры и национальных особенностей стран. Общим для большинства стран является осознание стратегической важности подготовки высококвалифицированных специалистов для долгосрочного развития организаций и государственных структур.

В Соединенных Штатах система отбора и работы с кадровым резервом государственных служащих во многом основывается на опыте крупных



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на кадровую политику (составлено автором)  
 Figure 1 – Factors influencing personnel policy (compiled by the author)

коммерческих корпораций, таких как General Motors, General Electric и Microsoft. Суть технологии заключается в отборе наиболее перспективных сотрудников, способных в будущем занять управленческие должности. В статье *Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises* рассматривается практика глобального управления талантами (Global Talent Management, GTM) в многонациональных компаниях (МНК) на основе анализа данных, собранных в 260 организациях. Авторы стремятся выявить, насколько последовательно и стратегически МНК подходят к выявлению и развитию будущих лидеров [12].

Результаты показывают, что, несмотря на признание важности лидерского потенциала и преемственности, формализованные GTM-практики внедрены лишь в ограниченном числе компаний. Многие МНК применяют разрозненные и несистемные подходы к развитию кадрового резерва, а наличие стратегических программ часто зависит от таких факторов, как размер компании, степень глобализации бизнеса и стандартизация процессов.

В европейских странах, например, в Германии и Великобритании, акцент делается на долгосрочное планирование и системное развитие кадров. Используются инструменты карьерного планирования, профессионального развития и управления кадровым резервом, направленные на повышение эффективности государственной службы [13].

Однако существует проблема недостаточной эффективности программ управления талантами в компаниях, несмотря на усилия и ресурсы, которые на них направляются. Считается, что

ключевая ошибка многих организаций заключается в подходе, при котором управление талантами воспринимается как функция HR, а не как часть общей стратегии и культуры компании.

На основе изучения опыта таких организаций, как Procter & Gamble, General Electric и HSBC, формулируется концепция «фабрики талантов» – компаний, способных постоянно и системно развивать будущих лидеров изнутри<sup>3</sup>.

В работе Шахидула Хассана рассматривается влияние восприятия организационной справедливости на поведение и установки государственных служащих. Автор опирается на данные опроса сотрудников одного из федеральных агентств США и анализирует, как три компонента справедливости – распределительная, процедурная и межличностная – связаны с ключевыми трудовыми исходами: организационной приверженностью, удовлетворенностью работой, вовлеченностью в деятельность и намерением остаться в организации.

Автор делает вывод о том, что формирование справедливой организационной среды – ключевой фактор удержания и мотивации сотрудников в государственном секторе. Для повышения эффективности госслужбы автор рекомендует интегрировать принципы справедливости в кадровую политику и систему управления персоналом [14].

Обучение действительно способствует росту уверенности участников в своих лидерских качествах, особенно в области межличностных навыков (таких как коммуникация, командная работа, способность к наставничеству). Однако со временем эффект снижается, особенно по отношению к так называемым «концептуальным» навыкам (стратегическое мышление, принятие решений,

<sup>3</sup> Ready D. A., Conger J. A. Make Your Company a Talent Factory // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85, No. 6. P. 68–77. – URL: <https://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory> (дата обращения: 01.05.2025).

системный подход). Для достижения устойчивых результатов развитие лидерства должно быть не разовой инициативой, а частью непрерывной профессиональной подготовки. Регулярные практики закрепления знаний, менторство и организационная поддержка необходимы для усиления и сохранения эффекта от обучения [15].

Применение искусственного интеллекта (ИИ) в подборе персонала для государственного управления становится ключевым направлением цифровизации кадровых процессов. Современные технологии ИИ позволяют автоматизировать отбор кандидатов, улучшить прогнозирование их эффективности и минимизировать субъективные факторы при принятии решений.

Одним из главных преимуществ использования ИИ является анализ больших данных, что позволяет выявлять наиболее подходящих кандидатов на основе их профессионального опыта, компетенций и поведенческих характеристик. Машинное обучение может эффективно анализировать резюме, сопоставлять их с требованиями вакансий и даже предсказывать потенциальную продуктивность сотрудника в зависимости от его предыдущей карьеры [16].

Важную роль играют технологии обработки естественного языка (NLP), которые помогают оценивать мотивационные письма, ответы на открытые вопросы в тестах и проводить предварительные интервью с помощью чат-ботов. Это значительно ускоряет первичный этап отбора и снижает нагрузку на кадровые службы.

ИИ также активно используется в оценке soft skills, что особенно важно для государственного управления, где критически важны навыки коммуникации, стратегического мышления и принятия решений. Системы могут анализировать видеointервью, оценивая тон голоса, мимику и уровень уверенности кандидатов, что дополняет традиционные методы оценки.

Банки Китая активно внедряют инструменты на базе ИИ для проведения собеседований, чтобы снизить затраты на персонал и повысить эффективность. Крупные государственные банки Bank of China и Industrial and Commercial Bank of China уже обратились к технологиям. ИИ-интервьюер способен проводить до 2,5 тысяч собеседований в сутки после письменного согласия кандидата перед личным интервью. Порядка 60% компаний финансового сектора Китая внедрили решение для проведения собеседований<sup>4</sup>.

Перспективы применения искусственного интеллекта в рекрутинге высоки. Технологии искусственного интеллекта в управлении персоналом включают набор специализированных умных алгоритмов, способных моментально объединить данные, рассчитать шаблоны, спрогнозировать тенденции. «Умные» системы научились

анализировать речь, выделять изменения, сигнализирующие о настроении, правдивости и других личностных качествах претендентов. Роботы не полагаются на интуицию, в отличие от людей.

В России практическое применение технологий искусственного интеллекта в сфере массового подбора персонала продемонстрировала петербургская компания Stafor. Её специалисты разработали инновационный стартап, в рамках которого был создан виртуальный рекрутер на базе ИИ, ориентированный на автоматизацию процессов найма для крупных организаций.

Первоначально бизнес-модель компании строилась на использовании труда рекрутеров-фрилансеров, задача которых заключалась в оперативном закрытии вакансий в розничных торговых сетях. Вознаграждение получал тот, кто первым успешно находил кандидата. Однако такой подход не оправдал себя: фрилансеры не проявили устойчивого интереса к подобному формату взаимодействия, несмотря на наличие высокого спроса со стороны работодателей. Сегмент массового подбора оставался слабо освоенным, что обусловило необходимость пересмотра подходов и поиска альтернативных решений.

Результатом стратегического переосмысления стала разработка интеллектуального программного решения – робота-рекрутера по имени Вера, способного выполнять ключевые функции подбора персонала без участия человека. Основу системы составляет алгоритм искусственного интеллекта, позволяющий Вере проводить масштабные обзвоны, выявлять релевантных кандидатов и оформлять предварительные собеседования.

Применение робота существенно повысило производительность рекрутинга: в течение суток Вера способна совершить до 40 000 телефонных звонков и закрыть до 100 вакансий, чтократно превышает показатели традиционного подбора. Для сравнения, по данным Manpower Group, один штатный специалист способен закрыть в среднем 40 вакансий начального уровня в месяц. Таким образом, для удовлетворения потребности в 1000 новых сотрудников ежемесячно потребовалось бы порядка 25 рекрутеров, тогда как ИИ-система позволяет достичь этого объема без увеличения численности персонала [17].

Современные технологии позволяют отказаться от традиционных форм контроля знаний в пользу цифровых интеллектуальных платформ, обеспечивающих не только автоматизированное тестирование, но и анализ поведенческих характеристик сотрудников в процессе выполнения заданий. В частности, активно развиваются решения на базе искусственного интеллекта и машинного обучения, позволяющие формировать индивидуальные траектории оценки, адаптированные к уровню подготовки и профилю должностных обязанностей.

<sup>4</sup> Банки Китая массово заменяют эйчаров на ИИ. – URL: <https://habr.com/ru/news/867278/> (дата обращения: 10.02.2025).

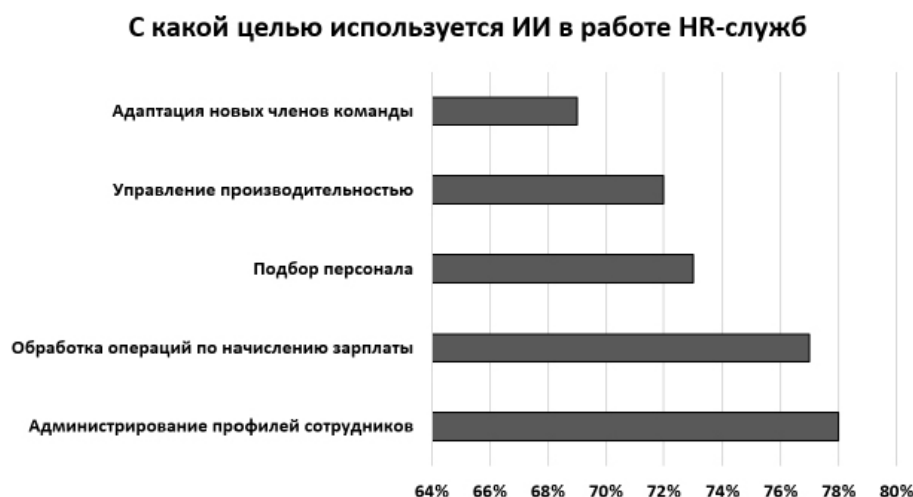


Рисунок 2 – Применение ИИ в работе HR-служб (составлено автором)<sup>5</sup>  
 Figure 2 – The use of AI in the work of HR services (compiled by the author)

Важным элементом инновационного подхода становится интеграция ситуационного тестирования, моделирующего реальные управленческие сценарии, что позволяет оценивать не только знание нормативно-правовой базы, но и способность к принятию управленческих решений в условиях неопределенности. Дополнительно внедрение геймификационных элементов и интерактивных кейсов способствует повышению мотивации и вовлеченности сотрудников в процесс оценки.

С практической точки зрения в России есть инструмент формирования кадрового резерва управленческих кадров в условиях цифровой трансформации.

В условиях цифровизации экономики и усложнения социально-управленческой среды особое значение приобретает задача формирования эффективного управленческого корпуса, способного реализовывать стратегические приоритеты государственной политики и обеспечивать устойчивое развитие. Одним из значимых инструментов решения данной задачи в современной России является всероссийский конкурс управленцев «Лидеры России», реализуемый в рамках платформы «Россия – страна возможностей».

С точки зрения государственной кадровой политики, конкурс «Лидеры России» может рассматриваться как модель создания управленческого кадрового резерва нового поколения. Он позволяет обеспечить кадровое обновление на конкурсной и меритократической основе, способствует выявлению лидеров из регионов и разных сфер деятельности, а также укрепляет вертикальную мобильность и институциональное доверие к механизмам отбора [18].

Следует отметить, что конкурс обладает высоким уровнем цифровой зрелости: использование онлайн-платформ, автоматизированной обработки

данных, аналитики и ИИ-компонентов делает процесс оценки объективным, масштабируемым и адаптивным к условиям массового участия. В перспективе данная модель может быть адаптирована и к другим секторам, включая образование, здравоохранение и муниципальное управление.

Значительный интерес представляет опыт Сингапура, где в рамках государственной кадровой политики реализуется модель оценки компетенций на базе цифровой платформы Human Capital Diagnostic Tool (HCDT). Она позволяет проводить комплексную диагностику профессиональных навыков и потенциала государственных служащих с использованием модульного тестирования, поведенческих индикаторов и прогнозной аналитики. Особенностью подхода является ориентация не только на текущий уровень компетенций, но и на выявление потенциала для карьерного роста в долгосрочной перспективе<sup>6</sup>.

С учетом стремительного развития цифровых технологий становится очевидным, что кадровые процессы могут эффективно использовать персональные данные сотрудников для повышения их индивидуальной производительности и достижения организационных целей. В условиях нарастающей динамики социально-экономических изменений значимость человеческих ресурсов смещается от поддержки оперативных функций к реализации стратегических задач. Современное управление персоналом предполагает формирование таких условий труда, в которых сотрудники способны максимально раскрывать свои профессиональные и личностные потенциалы, внося значимый вклад в развитие организации [19].

В данной связи актуализируется необходимость детального рассмотрения механизмов и преимуществ целенаправленного и компетентного использования HR-данных, а также

<sup>5</sup> Eightfold AI Talent Research AI-powered talent research insights that drive results. – URL: <https://eightfold.ai/eightfold-research/> (дата обращения: 19.02.2025).

<sup>6</sup> Developing Leaders and Leadership in Asia. – URL: <https://hcli.org/about-hcli/> (дата обращения: 24.03.2025).

определения ключевых направлений их практического применения.

*Наём персонала.* Актуальной проблемой остается привлечение высокопотенциальных кандидатов, способных активно участвовать в развитии организации. Однако при наличии системно собранных и структурированных данных о текущем персонале возможно проведение сравнительного анализа характеристик наиболее успешных сотрудников. Это позволяет выявить поведенческие и профессиональные индикаторы эффективности и использовать их для уточнения требований к соискателям. Такой подход способствует повышению результативности как найма, так и последующего обучения новых сотрудников.

*Оценка увольняющегося персонала.* По аналогии с анализом действующего персонала, HR-данные могут быть использованы для изучения профиля сотрудников, покидающих организацию. Анализ таких данных позволяет выявить предикторы добровольного или планируемого ухода, в том числе на этапе, предшествующем выходу на пенсию. Это открывает возможности для формирования кадрового резерва и предотвращения потерь ключевых компетенций. Важным источником информации выступают данные о динамике трудоспособности, прохождении тестов, а также истории профессиональной активности. Несмотря на определенные сложности в получении информации от бывших сотрудников, проблема может быть частично нивелирована за счет углубленного мониторинга действующего персонала.

*Оптимизация размещения персонала.* Определение степени соответствия компетенций сотрудника его текущей должности представляет собой одну из важнейших задач стратегического HRM. Переход от интуитивных к аналитически обоснованным решениям невозможен без систематизации и интерпретации HR-данных. Мировая практика, в том числе опыт японских корпораций, подтверждает высокую эффективность моделей, основанных на персонализированной аналитике. Такой подход обеспечивает справедливое, объективное и продуктивное распределение человеческих ресурсов внутри организации, что, в свою очередь, повышает её общую производительность.

*Развитие человеческих ресурсов.* Эффективное развитие персонала предполагает наличие интегрированной системы управления HR-данными, включающей в себя информацию о результативности, карьерных предпочтениях и образовательных потребностях сотрудников. Отсутствие сквозного мониторинга может привести к упущенным возможностям роста. В связи с этим особое значение приобретает системный анализ данных до и после прохождения обучающих мероприятий. Это позволяет формировать персонализированные траектории развития и осуществлять целенаправленные инвестиции в человеческий капитал,

соответствующие текущим и перспективным потребностям организации [20].

Для решения вопросов оптимизации отбора кандидатов, совершенствования методик их профессионального развития и интеграции инновационных технологий в процесс управления кадровым резервом предлагается комплексное решение. Применение инновационного подхода в долгосрочной перспективе окажет положительный эффект на привлечение талантливых управленцев в государственный сектор. Для решения актуальных задач в системе государственного управления необходимо инициировать проект по внедрению искусственного интеллекта в ключевые процессы управления персоналом. Такой проект должен предусматривать интеграцию интеллектуальных аналитических систем, автоматизированную обработку данных о служащих, а также разработку и внедрение цифровых инструментов оценки эффективности деятельности государственных служащих.

Цель проекта – повышение эффективности отбора, развития и оценки государственных служащих путем интеграции инновационных технологий, включая искусственный интеллект, в процессы управления персоналом.

Задачи проекта:

- разработать интеллектуальную систему анализа кандидатов на госслужбу;
- автоматизировать процесс подбора, назначения и мониторинга кадрового резерва;
- внедрить цифровые инструменты оценки эффективности деятельности служащих;
- повысить прозрачность и объективность кадровых решений;
- снизить административные затраты на кадровое администрирование.

Ожидаемые эффекты от реализации проекта:

- повышение объективности оценки персонала;
- повышение управляемости кадрового состава;
- аналитическая поддержка стратегического управления;
- сокращение издержек и повышение эффективности HR-процессов;
- рост качества государственного управления в целом.

Применение искусственного интеллекта в системе управления персоналом государственной службы приобретает особое значение в контексте формирования кадрового резерва. Внедрение интеллектуальных систем обработки данных и автоматизированной аналитики не только оптимизирует процедуры подбора, оценки и мониторинга персонала, но и позволяет сформировать динамическую, адаптивную и устойчивую модель кадрового резерва, основанную на предиктивной аналитике и глубинном анализе потенциала кандидатов.

Таблица 1 – Этапы реализации проекта  
Table 1 – Stages of the project implementation

№ п/п	Этап	Срок (прогнозный)	Описание
1	Подготовительный	3 мес.	Анализ текущих процессов, постановка целей, формирование ТЗ
2	Разработка платформы	6 мес.	Создание архитектуры, написание программного обеспечения
3	Интеграция с ИС	3 мес.	Подключение к базам данных, интеграция с HR-системами
4	Тестирование и пилот	3 мес.	Проверка системы на ограниченном пуле сотрудников
5	Масштабирование	6 мес.	Расширение охвата системы на все подразделения
6	Обучение и сопровождение	Постоянно	Повышение цифровой грамотности, поддержка пользователей

На современном этапе кадровый резерв должен рассматриваться не как формальный перечень перспективных сотрудников, а как цифровая управляемая экосистема, в которой ключевыми элементами становятся персонализированные траектории развития, гибкая система оценки и проактивное управление карьерой. В этой связи проект по внедрению ИИ становится не просто технологическим решением, а институциональным механизмом трансформации самого понимания кадрового резерва, превращающего его в стратегический ресурс государственного управления.

Прежде всего, интеллектуальные системы на базе ИИ обеспечивают повышение объективности и обоснованности кадровых решений за счет исключения субъективного фактора, что особенно важно при формировании резерва управленческих кадров. Машинное обучение позволяет выявлять скрытые закономерности в карьерных траекториях, поведенческих характеристиках и результатах деятельности сотрудников, что дает возможность раннего выявления управленческого потенциала и прогнозирования его развития.

Кроме того, интеграция ИИ-инструментов в процессы оценки и развития кадрового резерва способствует переходу от статической модели к динамической, где статус резервиста зависит не от единовременной аттестации, а от постоянного мониторинга компетенций, уровня вовлеченности, готовности к обучению и способности к принятию решений в условиях неопределенности. Это позволяет создать адаптивную систему обновления резерва, гибко реагирующую на потребности организации и изменения внешней среды.

Значимым является и то, что использование ИИ в формировании резерва усиливает прозрачность и подотчетность кадровых процессов, что укрепляет доверие к механизмам карьерного роста в государственной службе и снижает риски восприятия их как закрытых или формальных.

Таким образом, предлагаемый проект ИИ-интеграции не просто дополняет существующие практики кадрового администрирования, а создает принципиально новую модель формирования кадрового резерва, соответствующую логике цифрового государства. Его реализация открывает возможности для масштабируемой, научно обоснованной и стратегически выверенной политики управления кадровым потенциалом.

### Обсуждение

Проведенное исследование подтвердило необходимость перехода к инновационным моделям формирования кадрового резерва государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации. Использование современных подходов, основанных на интеграции цифровых технологий, искусственного интеллекта и интеллектуального анализа данных, позволяет повысить объективность оценки персонала, обеспечить проактивное управление человеческим капиталом и сформировать устойчивую систему стратегического развития управленческого потенциала.

Вектор развития заключается в переходе к цифровой модели кадрового резерва, основанной на предиктивной аналитике, персонализированном обучении и сквозном мониторинге потенциала сотрудников. Такие подходы реализуются, например, в пилотных проектах Минтруда РФ, где разрабатываются цифровые платформы, интегрирующие данные о профессиональном развитии, результатах аттестаций и карьерных предпочтениях.

Особое внимание должно быть уделено вопросам оценки эффективности работы кадрового резерва. В качестве метрик могут использоваться: доля резерва, назначенная на руководящие должности, уровень удовлетворенности участников программ, темпы карьерного роста и показатели устойчивости команд после обновления состава.

Международный и отечественный опыт демонстрирует высокую эффективность цифровых инструментов в управлении персоналом, особенно в сфере тестирования, оценки soft skills и прогнозирования карьерного потенциала.

Таким образом, формирование кадрового резерва в государственной службе – это не просто механизм воспроизводства управленческого

персонала, но стратегический инструмент развития кадрового потенциала как ключевого ресурса государственного управления. Его результативность зависит от качества отбора, глубины развития и степени интеграции с другими элементами системы HRM. В условиях цифровой трансформации особую роль приобретают технологии, аналитика и ориентация на устойчивое лидерство.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Фаткуллина Г. Р. Хоторнский эксперимент // Экономика и социум. 2015. № 1-4 (14). С. 982–985. EDN UBHGFF.
- [2] Хагур Ф. Р., Коблева Э. А. Значение теории потребностей А. Маслоу в современном менеджменте // Научные преобразования в эпоху глобализации : сборник статей международной научно-практической конференции. В 4 частях. Уфа, 01 мая 2017 года. Часть 4. Уфа : Азтерна, 2017. С. 194–197. EDN YMPDRX.
- [3] Янбүхтин И. Н., Канбекова Р. А., Кузяшев А. Н. Вклад Дугласа Макгрегора в развитие теории человеческих отношений // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 4 (38). С. 90–92. EDN CYWQHY.
- [4] Мозговых А. В. Теория человеческого капитала Г. Беккера // Тарифное регулирование и экспертиза. 2018. № 2. С. 27–30. EDN NCSHLW.
- [5] Овчинников С. А. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей) // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2013. № 6 (107). С. 30–41. EDN QAGTOJ.
- [6] Косоруков А. А. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Социодинамика. 2019. № 5. С. 43–58. DOI 10.25136/2409-7144.2019.5.29714. EDN PLDBPY.
- [7] Логунова И. В. Формирование инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами организации // Экономинфо. 2018. Т. 15, № 1. С. 32–36. EDN LBVMVN.
- [8] Васью А. В., Каграманова Т. И. Инновационное управление человеческими ресурсами. Совершенствование HR-менеджмента в России // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 11 (67). С. 508–511. EDN XRNNKX.
- [9] Абакаева М. И. Тренды в инновационном управлении человеческими ресурсами // Экономические системы. 2023. Том 16, № 4 (63). С. 136–142. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-136-142.
- [10] Кононенко К. О. Сравнительный анализ практик становления цифрового государственного управления // Государство и бизнес. Направления социально-экономического развития : материалы XV Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Санкт-Петербург, 26–27 апреля 2023 года. Санкт-Петербург : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. С. 196–204. EDN EAWZJC.
- [11] Петух А. В., Коргина О. А. Особенности современной кадровой политики в условиях цифровизации персонала, но стратегический инструмент развития кадрового потенциала как ключевого ресурса государственного управления. Его результативность зависит от качества отбора, глубины развития и степени интеграции с другими элементами системы HRM. В условиях цифровой трансформации особую роль приобретают технологии, аналитика и ориентация на устойчивое лидерство.
- [12] McDonnell A., Lamare R., Gunnigle P., Lavelle J. Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises // Journal of World Business. 2010. Vol. 45, No. 2. P. 150–160. DOI 10.1016/j.jwb.2009.09.015.
- [13] Ясинская И. А., Сладкова Н. М., Петрова С. А. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы с учетом зарубежного опыта // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 2. С. 377–398. DOI 10.18334/et.9.2.114280.
- [14] Hassan S. Does Fair Treatment in the Workplace Matter? An Assessment of Organizational Fairness and Employee Outcomes in Government // The American Review of Public Administration. 2013. Vol. 43, No. 5. P. 539–557. DOI 10.1177/0275074012447979.
- [15] Getha-Taylor H., Fowles J., Silvia C., Merritt C. Considering the Effects of Time on Leadership Development: A Local Government Training Evaluation // Public Personnel Management. 2015. Vol. 44, No. 3. P. 295–316. DOI 10.1177/0091026015586265.
- [16] Фатеева Н. Б., Петракова С. В., Чупина И. П. [и др.]. Искусственный интеллект в HR-процессах // Право и управление. 2022. № 10. С. 31–35. DOI 10.24412/2224-9125-2022-10-31-35. EDN CKNCUN.
- [17] Сувалова Т. В., Ашурбеков Р. А. Перспективы применения искусственного интеллекта в отечественных и зарубежных рекрутинговых компаниях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7, № 6. С. 71–75. DOI 10.12737/article\_5c17765624e82676329373. EDN YWHMRV.
- [18] Опарина Н. Н., Панова Е. А. «Лидеры России» как инструмент рекрутирования государственных менеджеров нового поколения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 1. С. 19–24. DOI 10.12737/article\_5c504cafc80b0174072495. EDN ZAKNFZ.
- [19] Кабытов П. П., Стародубова О. Е. Влияние цифровизации на реализацию полномочий органов исполнительной власти // Журнал российского права. 2020. № 11. С. 113–126. DOI 10.12737/jrl.2020.136. EDN HJECYR.
- [20] Коломийцев Е. А., Петров С. В. Инновационные технологии в управлении персоналом // Компетентность/Competency (Russia). 2020. № 5. С. 37–41. DOI 10.24411/1993-8780-2020-10506.

## REFERENCES

- [1] Fatkullina, G. R. (2015) The Hawthorne experiment. *Ekonomika i sotsium*, 1-4 (14), pp. 982–985. <https://elibrary.ru/ubhgff>.
- [2] Hagur, F. R., Kobleva, E. A. (2017) The significance of A.Maslow's theory of needs in modern management. *Scientific transformations in the era of globalization : collection of articles of the international scientific and practical conference: in 4 parts, Ufa, May 01. Volume Part 4*. Ufa, Aeterna, pp. 194–197. <https://elibrary.ru/ympdrx>.
- [3] Yanbukhtin, I. N., Kanbekova, R. A., Kuzyashev, A. N. (2020) Douglas MacGregor's contribution to the development of the theory of human relations. *Scientific electronic journal Meridian*, (4), pp. 90–92. <https://elibrary.ru/cywqhy>.
- [4] Mozgovykh, A. V. (2018) Theory of human capital by G. Becker. *Tariff regulation and expertise*, (2), pp. 27–30. <https://elibrary.ru/ncshlw>.
- [5] Ovchinnikov, S. A. (2013) Management by goals as a paradigm of modern management (Peter Drucker and the development of his ideas). *RSUH/RGGU bulletin. Series Economics. Management. Law*, (6), pp. 30–41. <https://elibrary.ru/qagtoj>.
- [6] Kosorukov, A. A. (2019) Artificial intelligence technologies in modern public administration. *Sociodynamics*, (5), pp. 43–58. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2019.5.29714>. <https://elibrary.ru/pldbpy>.
- [7] Logunova, I. V. (2018) Formation of innovative approaches to the management of human resources of the organization. *Econominfo*, 15 (1), pp. 32–36. <https://elibrary.ru/lbbmvn>.
- [8] Vasko, A. V., Kagramanova, T. I. (2016) Innovative human resource management. Improving HR management in Russia. *Modern scientific research and innovation*, (11), pp. 508–511. <https://elibrary.ru/xrnnkx>.
- [9] Abakaeva, M. I. (2023) Trends in innovative human resource management. *Economic systems*, 16 (4), pp. 136–142. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-4-136-142>. <https://elibrary.ru/dvhwba>.
- [10] Kononenko, K. O. (2023) Comparative analysis of the practices of digital public administration formation. *Government and business. Directions of socio-economic development: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes, St. Petersburg, April 26–27*. Saint Petersburg, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, pp. 196–204. <https://elibrary.ru/eawzjc>.
- [11] Petokh, A. V., Korgina, O. A. (2023) Features of modern personnel policy in the context of digitalization of economic processes. *Natural humanitarian studies*, (2), pp. 428–435. <https://elibrary.ru/wmbywa>.
- [12] McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2010) Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises. *Journal of World Business*, 45 (2), pp. 150–160. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.015>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951609000765>.
- [13] Yasinskaya, I. A., Sladkova, N. M., Petrova, S. A. (2022) Modern approaches and trends in the formation and development of the personnel potential of the civil service, taking into account foreign experience. *Russian Journal of Labor Economics*, 9 (2), pp. 377–398. <https://doi.org/10.18334/et.9.2.114280>. <https://elibrary.ru/qgvhya>.
- [14] Hassan, S. (2013) Does Fair Treatment in the Workplace Matter? An Assessment of Organizational Fairness and Employee Outcomes in Government. *The American Review of Public Administration*, 43 (5), pp. 539–557. <https://doi.org/10.1177/0275074012447979>. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074012447979>.
- [15] Getha-Taylor, H., Fowles, J., Silvia, C., Merritt, C. (2015) Considering the Effects of Time on Leadership Development: A Local Government Training Evaluation. *Public Personnel Management*, 44 (3), pp. 295–316. <https://doi.org/10.1177/0091026015586265>. [https://www.researchgate.net/publication/277929733\\_Considering\\_the\\_Effects\\_of\\_Time\\_on\\_Leadership\\_Development\\_A\\_Local\\_Government\\_Training\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/277929733_Considering_the_Effects_of_Time_on_Leadership_Development_A_Local_Government_Training_Evaluation).
- [16] Fateeva, N. B., Petryakova, S. V., Chupina, I. P., Alimardanova, N. A. (2022) Artificial intelligence in HR processes. *Law and Management*, (10), pp. 31–35. <https://doi.org/10.24412/2224-9125-2022-10-31-35>. <https://elibrary.ru/ckncuh>.
- [17] Suvalova, T. V., Ashurbekov, R. A. (2018) Prospects for the use of artificial intelligence in domestic and foreign recruiting companies. *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 7 (6), pp. 71–75. [https://doi.org/10.12737/article\\_5c17765624e826.76329373](https://doi.org/10.12737/article_5c17765624e826.76329373). <https://elibrary.ru/ywhmrw>.
- [18] Oparina, N. N., Panova, E. A. (2019) «Leaders of Russia» as a tool for recruiting new generation government managers. *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 8 (1), pp. 19–24. [https://doi.org/10.12737/article\\_5c504cafc80b01.74072495](https://doi.org/10.12737/article_5c504cafc80b01.74072495). <https://elibrary.ru/zaknfz>.
- [19] Kabytov, P. P., Starodubova, O. E. (2020) The Impact of Digitalization on the Implementation of the Executive Authorities' Powers. *Zhurnal rossijskogo prava = Journal of Russian Law*, (11), pp. 113–126. <https://doi.org/10.12737/jrl.2020.136>. <https://elibrary.ru/hjecyr>.
- [20] Kolomiitsev E. A., Petrov, S. V. (2020) Innovative technologies in personnel management. *Kompetentnost'/Competency (Russia)*, (5), pp. 37–41. <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10506>. <https://elibrary.ru/huvokx>.