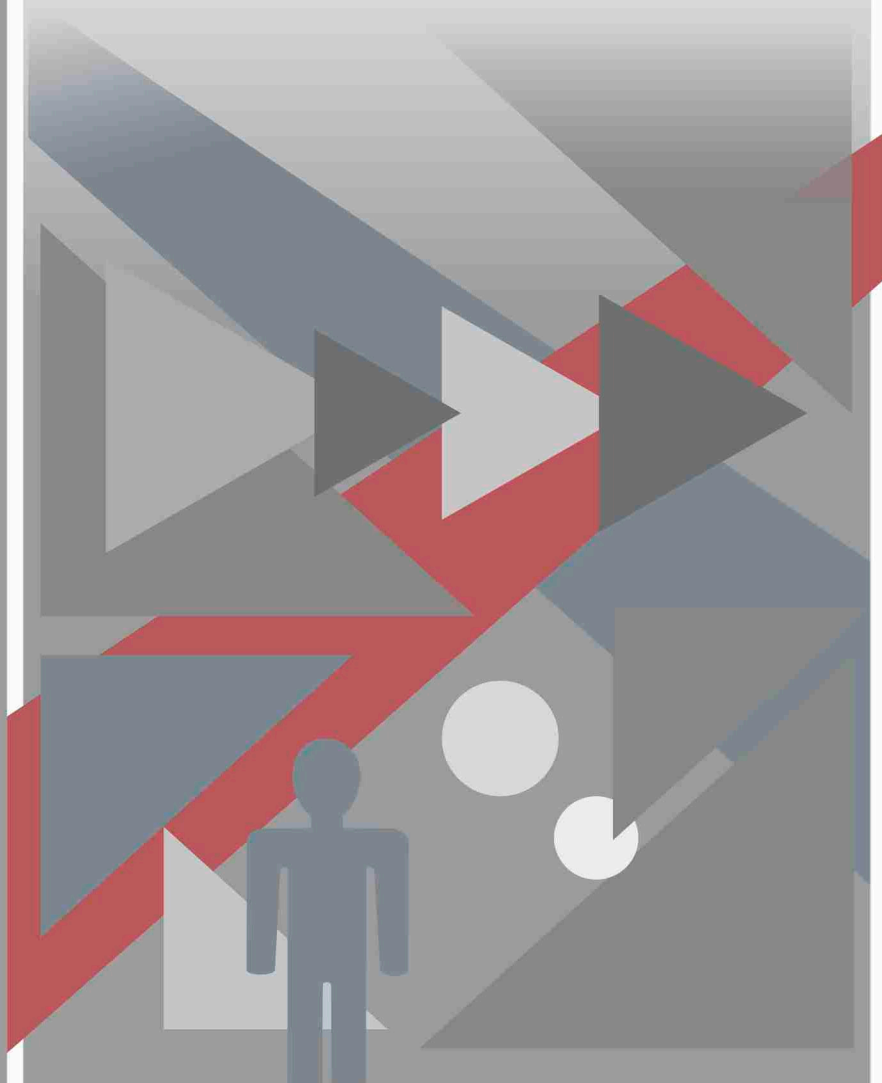


ТОМ 11. № 3

2026

НАУЧНЫЙ
ЖУРНАЛ

ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ





2026

Том 11, № 3

ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ

Научный журнал. Основан в 2016 году. Выходит 4 раза в год

УЧРЕДИТЕЛЬ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет»

ГЛАВНЫЙ
РЕДАКТОР

А. А. Егорова, кандидат экономических наук, декан факультета экономики и управления Челябинского государственного университета, Челябинск

ОТВЕТСТВЕННЫЙ
СЕКРЕТАРЬ

Е. А. Колесник, кандидат экономических наук, доцент кафедры инноватики и управления Челябинского государственного университета, Челябинск

РЕДАКЦИОННАЯ
КОЛЛЕГИЯ

Е. В. Абилова, кандидат экономических наук, заместитель декана факультета экономики и управления Челябинского государственного университета по науке, Челябинск

С. А. Головихин, доктор экономических наук, декан факультета экономики и права Челябинского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Челябинск

А. А. Алабугин, доктор экономических наук, профессор Высшей школы экономики и управления экономики и управления Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета), Челябинск

И. О. Боткин, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Удмуртской Республики, заместитель директора института нефти и газа имени М. С. Гущериева по науке и инновациям, Ижевск

Е. А. Захарова, доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной экономики и маркетинга Челябинского государственного университета, Челябинск

И. Д. Колмакова, доктор экономических наук, заведующая кафедрой инноватики и управления Челябинского государственного университета, Челябинск

Т. А. Коркина, доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной экономики и маркетинга Челябинского государственного университета, Челябинск

И. В. Лаврентьева, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Челябинского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Челябинск

О. Е. Малых, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Уфимского государственного нефтяного технического университета, Уфа

Е. А. Неживенко, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и регионального развития Челябинского государственного университета, Челябинск

А. В. Овчинникова, доктор экономических наук, профессор, директор Удмуртского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Ижевск

А. А. Саламатов, доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и регионального развития, проректор по учебной работе Челябинского государственного университета, Челябинск

А. А. Тараданов, доктор социологических наук, профессор кафедры социальной работы и социологии Челябинского государственного университета, Челябинск

Адрес издателя:

Россия, 454021, г. Челябинск,
ул. Молодогвардейцев, 576

Адрес редакции:

Россия, 454001, Челябинская область,
г. Челябинск,
ул. Бр. Кашириных, 129.
Тел. (351) 799-70-92, 799-70-89
e-mail: uprav@csu.ru

Адрес для писем:

Россия, 454001, г. Челябинск,
ул. Братьев Кашириных, 129,
редакция журнала
«Общество, экономика, управление»

Редакция журнала

может не разделять точку зрения
авторов публикаций

Ответственность за содержание статей
и качество перевода аннотаций несут
авторы публикаций

Журнал зарегистрирован
в Управлении Роскомнадзора
по Челябинской области.

Запись о регистрации
ПИ № ТУ74-01353 от 09.01.2018

Индекс 33079

в объединенном
каталоге «Пресса России»

Корректурa *С. В. Ястребовой*
Верстка *С. В. Ястребовой*

Подписано в печать 22.10.26.

Выход в свет 29.10.26.

Формат 60×84 1/8. Бумага офсетная.

Гарнитура PT Serif.

Усл. печ. л. 7,2. Уч.-изд. л. 6,5.

Тираж 70 экз. Заказ 524.

Цена свободная

Отпечатано:

Издательство

Челябинского государственного
университета

Россия, 454021, Челябинск,
ул. Молодогвардейцев, 576

12+



2026

SOCIETY, ECONOMY, MANAGEMENT

— Volume 11, no. 3

Academic periodical. Founded in 2016. The journal is published 4 times per year

FOUNDER	Chelyabinsk State University (CSU)
EDITOR-IN-CHIEF	A.A. Egorova , Candidat of Economics, Dean of the Faculty of Economics and Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
EXECUTIVE SECRETARY	E.A. Kolesnik , Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Innovation and Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
EDITORIAL BOARD	<p>E.V. Abilova, Candidate of Economics, Deputy Dean for Research at the Faculty of Economics and Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>S.A. Golovikhin, Doctor of Economics, Head of the Department of Applied Economics and Marketing, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>A.A. Alabugin, Doctor of Economics, Professor of the Higher School of Economics and Management of Economics and Management of the South Ural State University, Chelyabinsk</p> <p>I.O. Botkin, Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Udmurt Republic, Deputy Director of the Institute of Oil and Gas named after M. S. Gutseriev on Science and Innovation, Izhevsk</p> <p>E.A. Zakharova, Doctor of Economics, Professor at the Department of Applied Economics and Marketing, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>I.D. Kolmakova, Doctor of Economics, Head of the Department of Innovation and Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>T.A. Korkina, Doctor of Economics, Professor of the Department of Applied Economics and Marketing, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>I.V. Lavrentieva, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management of the Chelyabinsk Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Chelyabinsk</p> <p>O.E. Malykh, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Ufa State Petroleum Technical University, Ufa</p> <p>E.A. Nezhivenko, Doctor of Economics, Professor, Chair of Economic Theory and Regional Development, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>A.V. Ovchinnikova, Doctor of Economics, Professor, Director of the Udmurt Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Izhevsk</p> <p>A.A. Salamatov, Doctor of Pedagogy, Professor, Head of the Department of Economic Theory and Regional Development, Vice-Rector for Academic Affairs, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p> <p>A.A. Taradanov, Doctor of Sociology, Professor at the Department of Social Work and Sociology, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk</p>

Address of Publisher:
57b Molodogvardeitsev St.,
Chelyabinsk, 454021, Russia

Editorial office's address:
129, Bratiev Kashirinykh St.,
Chelyabinsk, 454001, Russia
Tel.: +7(351) 799-70-92, 799-70-89
e-mail: uprav@csu.ru

Juridical address (for correspondence)
129, Bratiev Kashirinykh St.,
Chelyabinsk, 454001, Russia
Editorial Board of Scientific Journal
«Society, economy, management»

The Editorial Board may not share the
views of the authors

Authors are responsible for the article content and quality of annotation's translation

Academic periodical is registered
in Department of Federal Supervision
Agency for Information Technologies
and Communications
in Chelyabinsk region
Registration record
PI No. TU74-01353 dated 01.09.2018

Index 33079
in catalog "Russian Press"

Proofreader S. V. Yastrebova
Imposition by S. V. Yastrebova

Passed for printing 22.10.26.
Date of publication 29.10.26.
Format 60×84 1/8. Litho paper.
Font PT Serif.
Conventional print. sh. 7,2.
Ac.-publ. sh. 6,5.
Circulation 70 copies.
Order 524. Open price

Printed:
Publishing Office
of Chelyabinsk State University
57b Mologvardeitsev St.,
Chelyabinsk, 454021, Russia

12+

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Смирнова В. Е., Колмакова И. Д.

Нормативно-правовая и институциональная основа управления
развитием массового спорта в муниципальном образовании5

УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТРАСЛЯХ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Андреев Ю. Г., Трофимова И. Д.

Разработка методики повышения качества управления угледобывающим
предприятием в условиях мультикризиса и неопределенности 11

Камшилов С. Г.

Проблематика управления информационными потоками
в медицинских учреждениях..... 18

Рувенный И. Я.

Нетехнологические инновации как драйвер развития организации 27

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Жигарь О. В.

Использование видов и методов консалтинга для психодиагностики
и определения причин снижения эффективности трудовой деятельности 37

Намазова Н. М.

Английский язык как ресурс профессионального развития 44

УПРАВЛЕНИЕ И ОБЩЕСТВО

Саликов Д. Х.

Социально-экономическая политика «либеральных тори»
в Англии (1822–1830 гг.) 49

Сюй Хань

Российско-китайское стратегическое партнерство в современных
международных отношениях 58

CONTENTS

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Smirnova V. E., Kolmakova I. D.

Regulatory, Legal, and Institutional Framework for Managing the Development of Mass Sports in a Municipality5

MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS, INDUSTRIES. BUSINESS

Yu. G. Andreev, I. D. Trofimova

Development of a Method for Improving the Quality of Management at a Coal Mining Enterprise in Conditions of Multi-Crisis and Uncertainty 11

S. G. Kamshilov

Issues of Information Flow Management in Medical Institutions 18

I. Ya. Ruvenny

Non-Technological Innovations as a Driver of Organizational Development 27

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

O. V. Zhigar

Using Consulting Types and Methods for Psychodiagnostics and Identifying the Causes of Reduced Work Performance 37

N. M. Namazova

English As A Resource For Professional Development 44

MANAGEMENT AND SOCIETY

Demyan Kh. Salikov

Socio-Economic Policy of the «Liberal Tories» in England (1822–1830) 49

Xu Han

Russia-China Strategic Partnership In Contemporary International Relations 58

Научная статья
УДК 342.45
ББК 51.1л

DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-5-10

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАССОВОГО СПОРТА В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

*Виктория Евгеньевна Смирнова¹,
Ирина Дмитриевна Колмакова²*

¹Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, Kdolinina34@gmail.com

²Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, kolmakova@csu.ru

Аннотация. В статье рассматриваются нормативно-правовые и институциональные основы управления развитием массового спорта в муниципальном образовании. Раскрываются уровни правового регулирования в сфере физической культуры и спорта, полномочия органов местного самоуправления, значение муниципальных программ, а также роль специализированных органов, муниципальных учреждений и общественных организаций в обеспечении доступности массового спорта для населения.

Ключевые слова: массовый спорт, муниципальное образование, физическая культура и спорт, местное самоуправление, нормативно-правовое регулирование, институциональная основа, муниципальная программа

Для цитирования: Смирнова В. Е., Колмакова И. Д. Нормативно-правовая и институциональная основа управления развитием массового спорта в муниципальном образовании // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 5–10. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-5-10

Original article

REGULATORY, LEGAL, AND INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF MASS SPORTS IN A MUNICIPALITY

Viktoriya E. Smirnova¹, Irina D. Kolmakova²

¹Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
Kdolinina34@gmail.com

²Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
kolmakova@csu.ru

Abstract. This article examines the regulatory, legal, and institutional framework for managing the development of mass sports in a municipality. It reveals the levels of legal regulation in the field of physical culture and sports, the powers of local self-government bodies, the importance of municipal programs, as

well as the role of specialized authorities, municipal institutions, and public organizations in ensuring the accessibility of mass sports for the population.

Keywords: mass sports, municipality, physical culture and sports, local self-government, regulatory framework, institutional framework, municipal program

For citation: Smirnova VE, Kolmakova ID. Regulatory, Legal, and Institutional Framework for Managing the Development of Mass Sports in a Municipality. *Society, economy, management*. 2026;11(3):5-10. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-5-10

Развитие массового спорта в муниципальном образовании выступает одним из приоритетных направлений современной социальной политики, поскольку непосредственно связано с укреплением здоровья населения, профилактикой заболеваний, повышением продолжительности активной жизни граждан и формированием культуры здорового образа жизни. В условиях урбанизации, роста психоэмоциональных нагрузок, распространения малоподвижного образа жизни и усиления социальных различий значимость физической культуры и массового спорта существенно возрастает. Для муниципалитетов это означает необходимость формирования такой модели управления, которая обеспечивала бы реальную, а не декларативную доступность спортивной инфраструктуры и физкультурно-оздоровительных услуг для детей, молодежи, трудоспособного населения, лиц старшего возраста и граждан с ограниченными возможностями здоровья.

Массовый спорт имеет важное общественное значение не только как сфера организации досуга, но и как инструмент решения более широких задач местного развития. Регулярные занятия физической культурой способствуют социальной интеграции, укреплению локальных сообществ, снижению уровня девиантного поведения сре-

ди несовершеннолетних, повышению трудового потенциала населения. Кроме того, наличие развитой спортивной среды положительно влияет на привлекательность территории, формирует благоприятный имидж муниципального образования и создает дополнительные возможности для вовлечения населения в общественную жизнь. По этой причине система управления массовым спортом должна рассматриваться как часть общей муниципальной политики в сфере здравоохранения, образования, молодежной политики, социальной защиты и территориального развития.

Оценивание качества реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта базируется на сборе статистических показателей и их дальнейшем анализе. Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, на протяжении более 15 лет рассматривается в качестве ключевого показателя качества реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта, что обуславливает особую важность обеспечения качества методических подходов к ее оценке [1, с. 76].

Данные о развитии физической культуры и спорта в отдельных субъектах Уральского федерального округа представлены на рис. 1.

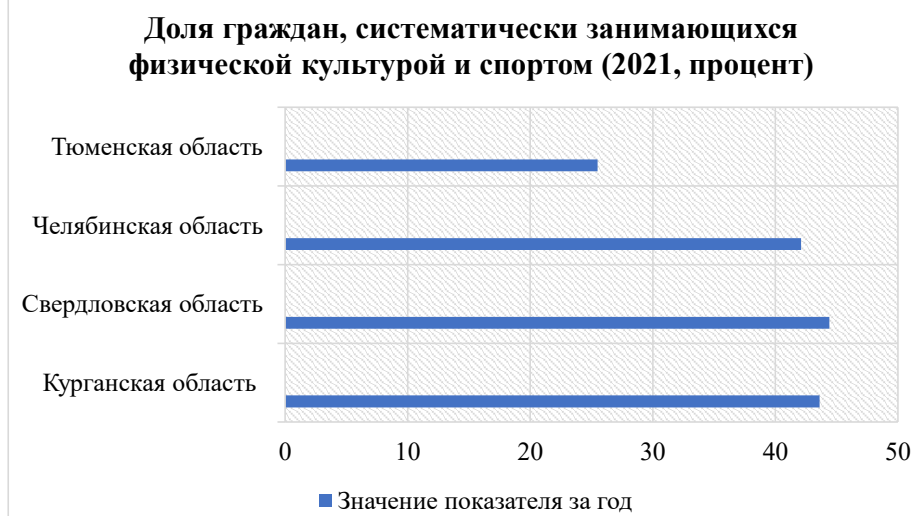


Рис. 1. Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом*

Fig. 1. The proportion of citizens who regularly engage in physical activity and sports

* Составлено авторами. Источник: <https://www.fedstat.ru/indicator/59266>

Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом в субъектах УрФО, за исключением Тюменской области составляет более 40 % и примерно равна среднему значению в целом по стране.

Нормативно-правовая основа управления развитием массового спорта носит многоуровневый характер и включает федеральный, региональный и муниципальный уровни. Каждый из них выполняет собственные функции, но наибольшая эффективность достигается при их согласованности и взаимодополняемости. На федеральном уровне задаются базовые правовые принципы, закрепляются права и гарантии граждан, распределяются полномочия между уровнями публичной власти, определяются стратегические ориентиры развития отрасли. На региональном уровне осуществляется конкретизация федеральных установок с учетом социально-экономических и территориальных особенностей субъекта Российской Федерации. На муниципальном уровне обеспечивается непосредственная организация работы с населением, управление объектами местной спортивной инфраструктуры, реализация программ и проведение физкультурно-массовых мероприятий.

Ключевым актом федерального уровня является Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»¹. Данный закон закрепляет основные принципы государственной политики в сфере физической культуры и спорта, определяет полномочия органов государственной власти и местного самоуправления, устанавливает правовые основы организации спортивной деятельности, а также гарантирует гражданам право на доступ к занятиям физической культурой и спортом. Особое значение имеет положение о том, что органы местного самоуправления создают условия для развития физической культуры и массового спорта, организуют проведение официальных физкультурных мероприятий и обеспечивают развитие объектов спорта местного значения. Тем самым законодатель прямо указывает на активную роль муниципалитетов в данной сфере.

Федеральный закон № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» является одним из базовых актов. Именно через его нормы закон закрепляет круг вопросов местного значения и правовые основы работы органов местного самоуправления, а муниципальные образования получают компетенцию по организации условий для развития физической культуры и массового спорта на своей территории.

¹ О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2007. № 50. Ст. 6242.

Из этого следует, что спортивная политика на местном уровне не выглядит чем-то факультативным. Муниципалитет обязан обеспечить ее организационно, финансово и нормативно, потому что речь идет о публично значимом полномочии. Системообразующую роль играют и документы стратегического планирования. Прежде всего, это Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р². В ней государство фиксирует целевые ориентиры: рост доли населения, которое систематически занимается физической культурой и спортом, развитие спортивной инфраструктуры шаговой доступности, совершенствование кадрового обеспечения, внедрение цифровых технологий управления, создание условий для занятий спортом по месту жительства, учебы и работы. Эта Стратегия направляет органы публичной власти на повышение вовлеченности граждан в регулярную физическую активность и уводит управление отраслью от разрозненных мероприятий к более цельной модели.

Общие целевые показатели стратегии предусматривают повышение уровней:

- вовлеченности граждан в систематические занятия физической культурой и спортом (до 70 % — к 2030 г.);
- вовлеченности в них инвалидов (до 30 % — к 2030 г.);
- обеспеченности граждан спортивной инфраструктурой (до 74 % — к 2030 г.) [2, с. 6].

Федеральная нормативная база не ограничивается только законами и стратегией. Ее дополняют подзаконные акты, методические рекомендации, стандарты и проектные документы, которые касаются строительства и эксплуатации спортивных объектов, организации центров тестирования ГТО, проведения официальных соревнований, обеспечения безопасности участников мероприятий. Все это вместе задает единые правила работы спортивной сферы и дает сопоставимость управленческих практик в разных регионах и муниципалитетах.

Региональные нормативно-правовые акты конкретизируют положения федеральных законов. Законы субъектов Российской Федерации, государственные программы и акты исполнительных органов власти определяют приоритеты развития физической культуры и спорта в регионе, механизмы предоставления субсидий муниципальным образованиям, порядок участия в реализации федеральных проектов, меры

² Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р // Собрание законодательства РФ. 2020. № 49. Ст. 7915.

поддержки спортивных учреждений и общественных объединений. Данный механизм реализуется и в Челябинской области. Регион не просто принимает документы в данной сфере, но и еще методически сопровождает муниципалитеты, организует мониторинг показателей, аккумулирует финансовые ресурсы и выстраивает общий подход к развитию массового спорта на территории субъекта РФ. Важность данного принципа заключается в необходимости учитывать территориальную специфику.

В зависимости от расселения населения, климатических условий, транспортной доступности, уровня бюджетной обеспеченности и структуры занятости граждан инструменты развития массового спорта заметно различаются. Одним муниципалитетам нужнее многофункциональные физкультурно-оздоровительные комплексы, другим важнее дворовая инфраструктура, пришкольные спортивные площадки, открытые стадионы и универсальные площадки в сельских поселениях.

Муниципальный уровень ближе всего к населению, поэтому именно здесь спортивная политика становится не схемой, а практикой. Нормативную основу на этом уровне образуют устав муниципального образования, решения представительного органа, постановления администрации, положения об уполномоченных органах, муниципальные задания для учреждений, порядки предоставления субсидий и муниципальные программы развития физической культуры и спорта. Здесь же принимают решения о размещении спортивных объектов, режиме их работы, организации секций и клубов, календаре массовых мероприятий, взаимодействии со школами, учреждениями культуры, молодежными центрами и общественными организациями. Центральным инструментом управления выступают муниципальные программы. Программно-целевой подход позволяет увязать цели, задачи, сроки, исполнителей, объемы финансирования и показатели эффективности. Проектный подход в государственной культурной политике является одной из самых конкурентоспособных технологий [3, с. 34]. Проектный подход может потребовать структурной перестройки инфраструктуры спортивных сооружений, обслуживания гостиничного, жилищного фонда и т. д. [4, с. 94]. В такие проекты обычно включают строительство, ремонт и оснащение спортивных объектов, организацию соревнований и фестивалей, поддержку спорта по месту жительства, развитие адаптивной физической культуры, внедрение комплекса ГТО, информационное сопровождение и популяризацию здорового образа жизни. Кроме того, через них муниципалитет может системно распределять ресурсы, ставить измеримые результаты и потом проверять достижение целевых показателей.

Институциональная основа управления — это уже не только правовые нормы, но и конкретные участники. Центральное место занимают органы местного самоуправления, прежде всего профильные управления, комитеты и отделы по физической культуре и спорту.

На них лежит стратегическое и текущее планирование, разработка проектов муниципальных программ, подготовка нормативных актов, распределение бюджетных средств, координация подведомственных учреждений, организация официальных спортивных и физкультурных мероприятий, а также взаимодействие с региональными органами власти. В городе Челябинске такую роль выполняют Управление по физической культуре и спорту Администрации г. Челябинска, а также муниципальные учреждения: спортивные школы, физкультурно-оздоровительные комплексы, центры тестирования ГТО, клубы по месту жительства, ледовые арены, бассейны, многофункциональные спортивные площадки и другие организации, которые предоставляют населению реальный доступ к занятиям физической культурой. Именно через них муниципальная политика получает практическое выражение. От качества их работы зависит регулярность занятий, охват населения, безопасность, комфорт и привлекательность спортивной среды. Существенную роль играют и негосударственные субъекты — спортивные федерации, автономные некоммерческие организации, общественные объединения, волонтерские движения, инициативные группы граждан, а также коммерческие организации в сфере фитнеса и оздоровительных услуг. Их участие расширяет социальную базу массового спорта, делает формы физкультурной активности разнообразнее, помогает развивать дворовые и любительские лиги, проводить семейные спортивные праздники и привлекать внебюджетные ресурсы.

Важным аспектом эффективной работы является межведомственное взаимодействие. Массовый спорт нельзя рассматривать отдельно от системы образования, здравоохранения, социальной защиты, молодежной политики и городского благоустройства. Использование пришкольных спортивных залов и площадок во внеучебное время повышает доступность занятий по месту жительства. Участие медицинских организаций в профилактических программах поддерживает популяризацию физической активности, а включение спортивной инфраструктуры в проекты благоустройства общественных пространств делает спорт частью повседневной городской среды. Нужен не только компетентный профильный орган, нужна еще выстроенная горизонтальная координация, и это часто как раз слабое место. Ресурсное обеспечение тоже решает многое. Даже хорошая нормативная база и развитая организационная структура

сами по себе не дают результата без достаточного финансирования. Источники тут стандартные: средства местного бюджета, межбюджетные трансферты из регионального и федерального бюджетов, грантовая поддержка, спонсорские средства, механизмы государственно-частного и муниципально-частного партнерства.

Но для муниципалитетов типична ограниченность собственных финансовых возможностей. Поэтому им приходится искать дополнительные источники, развивать партнерские формы реализации проектов, участвовать в конкурсах и программах поддержки. В современных условиях заметно выросло значение инициативного бюджетирования и общественного участия. Жители могут сами участвовать в выборе приоритетов развития спортивной инфраструктуры, предлагать проекты площадок, маршрутов для бега и скандинавской ходьбы, зон воркаута, велодорожек, площадок для уличных видов спорта. Такие практики делают управленческие решения точнее и одновременно формируют у населения чувство сопричастности к развитию городской среды. Это потом влияет и на востребованность уже созданных объектов.

Значимой тенденцией последних лет стала цифровизация управления отраслью. Исходя из этого, следует четко определять необходимые этапы и их очередность в ходе всего процесса с обязательным планированием со всеми входными и выходными параметрами [5]. Электронные платформы используют для записи в секции, учета загрузки спортивных объектов, мониторинга посещаемости, проведения онлайн-опросов населения и формирования статистической отчетности. Для крупных муниципалитетов это особенно важно, потому что там нужно учитывать территориальную неоднородность спроса на спортивные услуги и равномерность распределения инфраструктуры между районами. На основании Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2021 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» федеральным проектом «Цифровое государственное управление» для всех субъектов Российской Федерации установлен единый целевой показатель, характеризующий достижение национальной цели, – увеличение доли массовых социально значимых услуг, оказываемых населению в электронном виде, до 95 % к 2030 г. [6].

Эффективность управления во многом зависит от качества мониторинга и оценки результатов. Недостаточно просто создать систему органов и принять муниципальную программу, нужно регулярно следить, как проводимая политика реально влияет на вовлеченность населения в занятия физической культурой. Ключевые

показатели тут понятны: доля граждан, систематически занимающихся спортом, обеспеченность населения спортивными сооружениями, степень их территориальной доступности, охват детей и молодежи организованными формами занятий, количество мероприятий по месту жительства, уровень удовлетворенности граждан качеством услуг. Оценка должна быть не только количественной, но и качественной. Нужны еще комфорт, безопасность, инклюзивность и реальная востребованность объектов. В то же время в практике муниципального управления сохраняется целый набор проблем. Это недостаточность финансирования, износ спортивной инфраструктуры, неравномерность обеспеченности объектами разных районов, дефицит кадров, слабая координация между ведомствами, ограниченное участие населения в планировании, а также формальный характер отдельных программных мероприятий. В ряде случаев муниципальные программы больше ориентируются на отчетные показатели, тогда как повседневную доступность спорта для широких групп населения они обеспечивают не в полной мере.

Вопрос эффективности бюджетных расходов на развитие сферы физической культуры и спорта находится в постоянной зоне внимания регионов и муниципалитетов [7]. Перспективные направления развития уже довольно ясны. Это расширение сети малобюджетных объектов шаговой доступности, интеграция спортивной инфраструктуры в проекты благоустройства дворов и общественных пространств, развитие семейных и дворовых форм спорта, поддержка общественных инициатив, усиление адресной работы с социально уязвимыми группами населения. Сюда же относится доработка муниципальных программ на основе данных мониторинга, внедрение принципов проектного управления, повышение квалификации муниципальных служащих и руководителей учреждений, развитие партнерства с бизнесом и некоммерческим сектором. В итоге нормативно-правовая и институциональная основа управления развитием массового спорта в муниципальном образовании складывается как сложный комплекс федеральных, региональных и муниципальных механизмов. Ее результативность определяют не только полнота правового регулирования, но и согласованность действий органов местного самоуправления, муниципальных учреждений, общественных организаций, бизнеса и самих граждан. Именно на муниципальном уровне государственная спортивная политика получает практическое исполнение, и от качества местного управления во многом зависит доступность спорта, уровень вовлеченности населения и социальный эффект всей отрасли.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сергеев А. В. Анализ подходов к формированию статистической отчетности учета граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом // Вестник спортивной науки. 2026. № 2. С. 76–83.
2. Богомолов Г. В., Орлов К. А., Прокопенкова Ю. М. О развитии стратегического планирования в области физической культуры и спорта // Вестник спортивной науки. 2022. № 3. С. 4–10.
3. Маркус А. Ю., Колмакова И. Д. Региональная политика в сфере культуры как область проектной деятельности (на примере Челябинской области) // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9. № 1. С. 33–41.
4. Хайруллин Р. К. Теоретические аспекты финансирования инвестиционных проектов и их реализации в сфере физической культуры и спорта // Инновационное развитие экономики. 2016. № 6-2 (36). С. 90–95.
5. Бурлаков М. Е., Бутаков Н. А., Колмакова Е. М. Цифровая трансформация отраслей государственного сектора: проблемы и пути их нивелирования // Общество, экономика, управление. 2023. Т. 8. № 2. С. 5–8.
6. Колмакова И. Д., Верзакова Д. А. Эффективность предоставления государственных услуг в сфере спорта // Вестник спортивной науки. 2023. № 6. С. 69–72.
7. Богомолов Г. В., Орлов К. А., Прокопенкова Ю. М. Анализ финансового обеспечения сферы физической культуры и спорта на основе данных федерального статистического наблюдения // Экономика и управление в спорте. 2024. Т. 4. № 1. С. 11–26.

REFERENCES

1. Sergeev AV. Analiz podhodov k formirovaniyu statisticheskoy otchetnosti ucheta grazhdan, sistematicallye zanimayushchihsiya fizicheskoy kul'turoj i sportom [Analysis of approaches to compiling statistical reports on citizens regularly engaged in physical culture and sports]. *Vestnik sportivnoj nauki*. [Bulletin of Sports Science]. 2026;(2):76-83. (In Russ.).
2. Bogomolov GV, Orlov KA, Prokopenkova YM. O razvitii strategicheskogo planirovaniya v oblasti fizicheskoy kul'tury i sporta [On the development of strategic planning in the field of physical culture and sports]. *Vestnik sportivnoj nauki*. [Bulletin of Sports Science]. 2022;(3):4-10. (In Russ.).
3. Markus AYU, Kolmakova ID. Regional'naya politika v sfere kul'tury kak oblast' proektnoj deyatel'nosti (na primere Chelyabinskoy oblasti) [Regional cultural policy as a sphere of project-based activity (a case study of the Chelyabinsk Region)]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, Economy, Management]. 2024;9(1):33-41. (In Russ.).
4. Hajrullin RK. Teoreticheskie aspekty finansirovaniya investicionnyh projektov i ih realizacii v sfere fizicheskoy kul'tury i sporta [Theoretical Aspects of Financing Investment Projects and Their Implementation in the Sphere of Physical Culture and Sports]. *Innovacionnoe razvitie ekonomiki* [Innovative Economic Development]. 2016;(6-2(36)):90-95. (In Russ.).
5. Burlakov ME, Butakov NA, Kolmakova EM. Cifrovaya transformaciya otraslej gosudarstvennogo sektora: problemy i puti ih nivelirovaniya [Digital Transformation of Public Sector Industries: Challenges and Ways to Mitigate Them]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, Economy, Management]. 2023;8(2):5-8. (In Russ.).
6. Kolmakova ID, Verzakova DA. Effektivnost' predostavleniya gosudarstvennyh uslug v sfere sporta [Efficiency of providing state services in the sphere of sports]. *Vestnik sportivnoj nauki*. [Bulletin of Sports Science]. 2023;(6):69-72. (In Russ.).
7. Bogomolov GV, Orlov KA, Prokopenkova YM. O razvitii strategicheskogo planirovaniya v oblasti fizicheskoy kul'tury i sporta [On the development of strategic planning in the field of physical culture and sports]. *Ekonomika i upravlenie v sporte*. [Bulletin of Sports Science]. 2024;4(1):11-26. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

В. Е. Смирнова — магистрант факультета экономики и управления.

И. Д. Колмакова — доктор экономических наук, заведующая кафедрой инноватики и управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

V. E. Smirnova — a master's student in the Faculty of Economics and Management.

I. D. Kolmakova — Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Innovation and Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 16.09.2026
Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026

УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТРАСЛЯХ. ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS, INDUSTRIES. BUSINESS

Научная статья
УДК 658.5:005.1
ББК 65.291.2:65.301

DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-11-17

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ УГЛЕДОБЫВАЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ МУЛЬТИКРИЗИСА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Юрий Геннадьевич Андреев¹,
Ирина Дмитриевна Трофимова²

¹АО «Разрез Тугнуйский», Республика Бурятия,
Мухоршибирский район, п. Саган-Нур, Россия,
AndreevYG@suek.ru

²АО «Разрез Тугнуйский», Республика Бурятия, Му-
хоршибирский район, п. Саган-Нур, Россия,
TrofimovaID@suek.ru

Аннотация. Целью статьи является описание методики повышения качества управления угледобывающим предприятием в условиях мультикризиса и неопределенности. Объект исследования — угледобывающие предприятия как производственно-экономические системы. Предмет — связь индекса управляемости и результатов функционирования угледобывающего предприятия. Для достижения цели использовались методы наблюдения, статистического анализа, обобщения, технико-экономических расчетов, социологических опросов. Результаты исследования показали, что применение авторской трехфакторной модели оценки и мониторинга управляемости угледобывающего предприятия обуславливает повышение устойчивости его функционирования при реализации наиболее вероятных сценариев эволюции угольной промышленности страны.

Ключевые слова: угледобывающее предприятие, персонал, система управления, индекс управляемости, мультикризис

Для цитирования: Андреев Ю. Г., Трофимова И. Д. Разработка методики повышения качества управления угледобывающим предприятием в условиях мультикризиса и неопределенности // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 11–17. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-11-17

Original article

DEVELOPMENT OF A METHOD FOR IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT AT A COAL MINING ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MULTI-CRISIS AND UNCERTAINTY

Yu. G. Andreev¹, I. D. Trofimova²

¹JSC «Razrez Tugnuisky», Republic of Buryatia, Mukhorshibirsky
District, Sagan-Nur settlement, Russia, Andreevyg@suek.ru

²JSC «Razrez Tugnuisky», Republic of Buryatia, Mukhorshibirsky
District, Sagan-Nur settlement, Russia, Trofimovaid@suek.ru

© Андреев Ю. Г., Трофимова И. Д., 2026

Abstract. The purpose of this article is to describe a methodology for improving the management quality of a coal mining enterprise amidst a multi-crisis and uncertainty. The object of the study is coal mining enterprises viewed as production and economic systems, while the subject is the relationship between the manageability index and the enterprise's operational performance. To achieve this aim, the authors used methods including observation, statistical analysis, generalization, techno-economic calculations, and sociological surveys. The study results demonstrated that the application of the authors' three-factor model for assessing and monitoring the controllability of a coal mining enterprise enhances the stability of its operations under the most probable scenarios for the evolution of the country's coal industry.

Keywords: coal mining enterprise, personnel, management system, manageability index, multi-crisis

For citation: Andreev YuG, Trofimova ID. Development of a Method For Improving the Quality of Management at a Coal Mining Enterprise in Conditions of Multi-Crisis and Uncertainty. *Society, economy, management*. 2026;11(3):11-17. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-11-17

Введение

К основным тенденциям развития угольной отрасли РФ на современном этапе можно отнести следующие:

1. Снижение мировых цен на уголь. После пика в 2022 г. цены на уголь значительно упали, что сделало российский уголь менее конкурентоспособным, особенно на азиатских рынках, где усилилась конкуренция с Индонезией и Австралией.

2. Потеря европейских рынков из-за санкций. С августа 2022 г. действует запрет на экспорт российского угля в Европу. Ранее на ЕС приходилось около 45 % экспорта, что привело к потере значительного объёма выручки.

3. Логистические проблемы. Пропускная способность железных дорог (БАМ и Транссиб) не успевает за потребностями отрасли. В 2024–2025 гг. она не превышала 170–180 млн т в год, тогда как угольщики готовы были отгружать более 200 млн т. Стоимость доставки угля из Кузбасса в дальневосточные порты достигает \$40–70 за тонну, что иногда превышает себестоимость добычи [4]. Низкая скорость вагонов, дефицит локомотивов и водителей, перегрузка портов и рост тарифов РЖД усугубляют ситуацию.

4. Рост внутренних затрат. Увеличились тарифы РЖД, выросли цены на комплектующие и труд.

5. Снижение спроса в странах-импортёрах. В 2024 г. Китай, крупнейший импортёр, сократил закупки на 7 %, Индия — на 55 %, Япония — в девять раз. В Китае также растёт доля возобновляемых источников энергии, что снижает потребность в угле [6].

6. Глобальный энергетический переход. Доля возобновляемых источников энергии в мировой выработке электроэнергии растёт, а угольная генерация сокращается.

Результатом реализации отмеченных тенденций является то, что в 2025 г. более 60 % угольных компаний оказались убыточными, а более 27 — предбанкротными. Объём задолженности по кредитам превысил 1,5 трлн рублей [2].

В условиях мультикризиса угольной промышленности РФ, суть которого заключается в неготовности управленческих систем противостоять взаимоусиливающимся негативным тенденциям в экономической, логистической, геополитической сферах, обостряется необходимость поиска новых управленческих моделей, обеспечивающих жизнеспособность предприятий, компаний и целых регионов.

Следовательно, разработка методики повышения качества управления угледобывающим предприятием в условиях мультикризиса и неопределённости является крайне актуальной задачей.

Цель — разработать и внедрить комплексную систему управления угледобывающим предприятием с использованием интегральной модели антикризисного управления, позволяющей повышать уровень управляемости и финансовой устойчивости.

Объект — система управления угледобывающим предприятием в условиях мультикризиса и неопределённости.

Предмет — влияние управляемости на операционные, финансовые и кадровые показатели деятельности угледобывающего предприятия.

Методика повышения качества управления угледобывающим предприятием в условиях мультикризиса и неопределённости

Методологической и теоретической основой разработки методики повышения качества управления угледобывающим предприятием в условиях мультикризиса и неопределённости послужили научные труды российских и зарубежных авторов в области системного анализа, производственного менеджмента, сценарного планирования и управления персоналом [1; 3; 8; 12].

Для разработки методики повышения качества управления угледобывающим предприятием в условиях мультикризиса и неопределённости в рамках существующего исследования проведена оценка сценариев развития мировой угольной промышленности.

Следует отметить, что диапазон оценок развития мировой угольной промышленности в аспекте объёма потребления угля до 2050 г.

имеет достаточно широкие границы. Фактическое потребление угля в мире в 2025 г. достигло уровня 9 млрд т. Наиболее радикальный сценарий развития потребления угля представлен Международным энергетическим агентством (МЭА), в соответствии с которым прогнозируется снижение потребления угля до 4,5 млрд т в 2030 г. и до 3,2 млрд т — в 2050 г. [11] Данный сценарий можно охарактеризовать для предприятий угольной отрасли как «шоковый».

В прогнозах ведущей международной компании, занимающейся исследованием рынков энергоносителей и сырьевых товаров, Wood Mackenzie, прогнозируется иной характер снижения потребления угля в мире — до 8,6 млрд т в 2030 г. и до 3,5 млрд т — в 2050 г. [9]. Данный сценарий следует характеризовать для предприятий угольной отрасли как «кризисный».

Компания McKinsey предполагает иной тренд развития потребления угля в мире: в ее прогнозах потребление вырастет до 10–13,7 млрд т к 2050 г. в зависимости от активности действий государств по декарбонизации и переходу к чи-

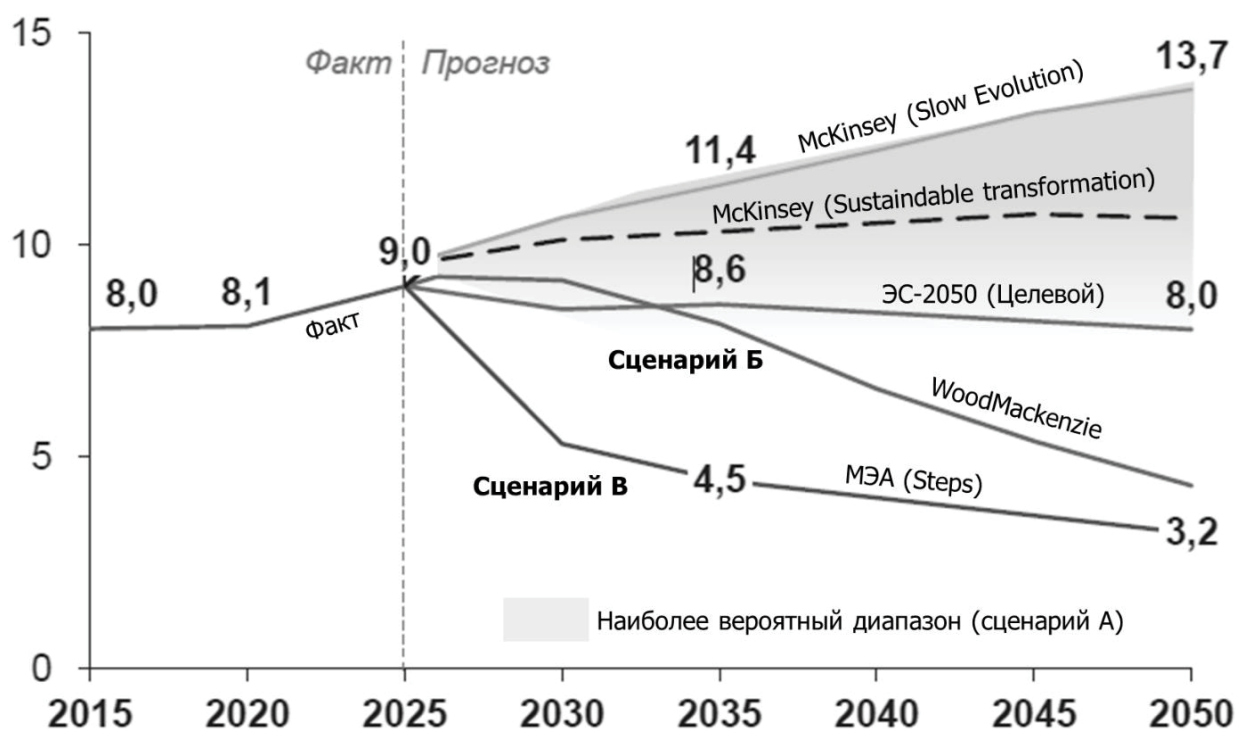
стой энергии в соответствии с целями Парижского соглашения [10].

В целях Энергетической стратегии России до 2050 г. [7] заложен сценарий, при котором потребление угля в мире будет плавно снижаться до уровня 8 млрд т в год.

Данные сценарии отнесены к наиболее вероятным, поэтому они получили наименование «базовых» (рис. 1).

Операционные, финансово-экономические и кадровые показатели (табл. 1) в зависимости от реализуемого сценария развития угольной отрасли будут отличаться, поэтому важно определить их заранее и придерживаться их впоследствии.

При этом качество управления предприятием можно охарактеризовать с использованием авторской модели оценки индекса управляемости (ИУК), в которой успех предприятия определяет не один фактор, а синергия трёх элементов: качества операционной деятельности, эффективности использования активов и вовлеченности персонала в процессы труда и развития.



Примечание:

McKinsey (Slow Evolution) — один из сценариев McKinsey & Company. Предполагает относительно постепенные изменения в мировой энергосистеме без радикального ужесточения климатической политики.

McKinsey (Sustainable transformation) — второй, более амбициозный сценарий от McKinsey. «Устойчивая трансформация» предполагает более активные действия по декарбонизации и переходу к чистой энергии в соответствии с целями Парижского соглашения.

ЭС-2050 (целевой) — прогнозный сценарий, основанный на целях Энергетической стратегии России до 2050 г.

Рис. 1. Динамика и сценарии мирового потребления угля, млрд т [5]

Fig. 1. Trends and scenarios of global coal consumption, billion tonnes

Таблица 1
Table 1

Показатели деятельности предприятия в зависимости от реализуемого сценария развития отрасли
Enterprise performance indicators based on implementation of the industry development scenario

Показатель	Сценарии развития		
	Базовый	Кризисный	Шоковый
Триггер активации	Стабильный рынок	Падение нетбека на 15–25 % по сравнению с базовым сценарием	Падение нетбека >25 % по сравнению с базовым сценарием, острый дефицит ликвидности
Операционные			
Главная цель	Максимизация прибыли	Сохранение денежного потока (FCF) и управляемости	Выживание и сохранение бизнеса
Производительность труда	Рост	Стабилизация	Снижение
Финансово-экономические			
FCF (денежный поток)	Положительный, рост 5–10%	≥ 0 (неотрицательный)	Контролируемый отрицательный
КИТ	0,75–0,78	0,74–0,76	< 0,70
Кадровые			
eNPS (вовлеченность)	+30...+50	≥ 0 (нейтральный)	Критический уровень

Структурная формула для расчета индекса управляемости (ИУК):

$$\text{ИУК} = (0,4 \times \text{КВП}) + (0,3 \times \text{Ки}) + (0,3 \times \text{eNPS_норм}), \quad (1)$$

где:

КВП — выполнение плана по объему отгрузки и FCF, %;

Ки — средневзвешенный коэффициент использования парка горнотранспортного оборудования по разным типам техники, %;

eNPS_норм — нормализованный eNPS (относительно целевого уровня удовлетворённости и лояльности сотрудников), %;

0,4 и 0,3 — весовые коэффициенты значимости факторов управляемости, могут корректироваться в зависимости от стадии кризиса или специфики предприятия.

Для кризисных условий (особенно при отрицательном FCF) целесообразно рассчитывать показатель выполнения плана по формуле:

$$\text{КВП} = (\text{FCF_факт} - \text{FCF_мин}) / (\text{FCF_план} - \text{FCF_мин}), \quad (2)$$

где:

FCF_факт — фактическое значение свободного денежного потока, руб.;

FCF_мин — минимальное значение свободного денежного потока, руб.;

FCF_план — плановое значение свободного денежного потока, руб.;

Нормализацию показателя eNPS целесообразно производить по формуле:

$$\text{eNPS_норм} = (\text{eNPS} + 100) / 200, \quad (3)$$

где: eNPS — показатель вовлеченности сотрудников организации, %.

Целевые значения ИУК могут отличаться в зависимости от реализуемого сценария. Следу-

ет понимать, что высокое качество управления обеспечивается при значении ИУК более 0,8 при базовом сценарии развития, в диапазоне 0,7–0,75 при кризисном, 0,6–0,69 при шоковом сценарии.

Основные направления управленческой деятельности для обеспечения высокого качества управления при реализации различных сценариев развития отрасли представлены в табл. 2.

Таким образом, разработан комплексный инструмент диагностики качества управления — индекс управляемости предприятия (ИУК), применение которого в условиях угольной отрасли позволяет повышать качество управленческих решений в зависимости от реализуемого сценария функционирования отрасли.

Результаты апробации методики

Апробация разработанной методики повышения качества управления в условиях мультикризиса угольной отрасли на предприятии АО «Разрез Тугнуйский» в 2025–2026 гг. позволила определить этапы и меры удержания качества управления на высоком уровне.

Всего выделено четыре этапа нормализации деятельности разреза в условиях кризиса:

1. Реакция (2–3 месяца). Этап характеризуется усилением контроля работы оборудования в коротких интервалах времени, формированием группы оперативного реагирования, освоением анализа причин негативных событий по методу Исикавы, остановкой части оборудования, изменением технологических схем обогащения угля, транспортировки горной массы и снижением затрат на управление.

Таблица 2
Table 2

**Направления деятельности для обеспечения высокого качества управления
при реализации различных сценариев развития отрасли**
**Areas of activity to ensure high-quality management during the implementation
of various industry development scenarios**

Направления управленческой деятельности	Сценарии развития		
Базовый	Кризисный	Шоковый	
Целевой ИУК	> 0,80	0,70–0,75	≥ 0,60
Управление инвестициями	Полная программа	Заморозка необязательных	Полная заморозка
Управление операционными затратами	Оптимизация	Снижение на 15–20 %	Снижение до физического минимума
Управление кадрами	Развитие и набор	Заморозка найма, пересмотр премий	Неполная занятость, административные отпуска

2. Стабилизация (3–6 месяцев). Этап характеризуется корректировкой оперативного плана горных работ, сокращением фонда рабочего времени, затрат на ремонт оборудования, отсрочкой некоторых платежей.

3. Адаптация (2–4 месяца). Этап характеризуется вводом в эксплуатацию дробильно-сортировочного комплекса, ХРТ (рентгеноабсорбционной сепарации / сортировки угля), повышением точности позиционирования выемочных единиц, развитием единого диспетчерского аналитического центра, расширением географии найма работников.

4. Закрепление (6–12 месяцев). Этап характеризуется переоценкой близлежащих участков недр / производств для наращивания маржинальных запасов с учётом развития инфраструктуры, автоматизацией процессов ремонта и эксплуатации оборудования, в том числе освоением беспилотных автотранспортных систем.

Моделирование финансово-экономических последствий реализации предложенного поэтапного комплекса мер в условиях АО «Разрез Тугнуйский» показало его высокую рентабель-

ность, которая составит не менее 30 руб. на руб. вложенных средств.

Заключение

Для обеспечения системного подхода к управлению предприятием обоснованы три наиболее вероятных сценария развития угольной отрасли до 2050 г.

Повышение качества управления угледобывающим предприятием в условиях мультикризиса и неопределённости достигается применением интегрального показателя управляемости.

Обеспечение индекса управляемости угледобывающего предприятия в диапазоне целевых параметров с учетом сценария развития отрасли позволяет типизировать управляющие воздействия и выработать адекватные мероприятия по улучшению операционных, финансово-экономических и кадровых показателей деятельности.

Апробация разработанного подхода в условиях АО «Разрез Тугнуйский» показала его высокую эффективность и работоспособность.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией; пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2009. 233 с.
2. Какая трансформация нужна угольной отрасли // РБК, 2025. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/69207b059a79476531e28e81> (дата обращения: 15.08.2026).
3. Никитинс И., Чернова В. А., Чернов А. В. Методологический хаос сценарного планирования // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 3. С. 124–138. DOI: 10.17308/econ.2024.3/12285
4. Прокофьев Д. Структурный тупик: почему угольную отрасль в России не спасают даже высокие цены // URL: https://www.forbes.ru/mneniya/560394-strukturnyj-tupik-pocemu-ugol-nuu-otrasl-v-rossii-ne-spasaut-daze-vysokie-ceny?utm_source=csu.antiplagiat.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=csu.antiplagiat.ru&utm_referrer=csu.antiplagiat.ru (дата обращения: 15.08.2026).
5. Рашевский В. В. Актуальные тенденции развития угольной отрасли // Минэнерго России, 2026. URL: https://minenergo.gov.ru/documents/V_Rashevsky.pdf (дата обращения: 29.08.2026).

6. Розумная Н. В. Анализ рынка угля: современные вызовы // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сборник материалов XXI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 20–21 ноября 2025 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2026. С. 83–88.
7. Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р // URL: <https://minenergo.gov.ru/upload/iblock/d6a/Energostrategiya-RF-do-2050-goda.pdf?ysclid=mumtffgk4n47434200> (дата обращения: 20.08.2026).
8. Якобсон З. В., Симаков Д. Б., Баскакова Н. Т. Производственный менеджмент предприятия: в 2 т. Т. 1. Основы производственного менеджмента: учебник. М.: ИНФРА-М, 2024. 423 с. DOI: 10.12737/1225049.
9. Energy Transition Outlook 2025–26: executive summary // Wood Mackenzie. Edinburgh, 2025. URL: <https://www.woodmac.com/market-insights/topics/energy-transition-outlook/> (дата обращения: 29.08.2026).
10. Global Energy Perspective 2025. McKinsey & Company // McKinsey, Oct. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2025> (дата обращения: 29.08.2026).
11. Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector // International Energy Agency, Paris, 2021. URL: <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050> (дата обращения: 29.08.2026).
12. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81, № 12. Pp. 46–54.

REFERENCES

1. Lindgren M., Bandkhold Kh. Stsenarnoe planirovanie: svyaz' mezhdu budushchim i strategiei [Scenario Planning: The Link between Future and Strategy]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2009, 233 p. (In Russ.).
2. Kakaya transformatsiya nuzhna ugol'noi otrasli [What Transformation Does the Coal Industry Need]. RBC, 2025. Available at: <https://www.rbc.ru/industries/news/69207b059a79476531e28e81>, accessed 15.08.2026. (In Russ.).
3. Nikitins I., Chernova VA. Chernov AV. Metodologicheskii khaos stsenarnogo planirovaniya [Methodological Chaos of Scenario Planning]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management]. 2024;(3):124–138. DOI: 10.17308/econ.2024.3/12285 (In Russ.).
4. Prokof'ev D. Strukturnyi tupik: pochemu ugol'nuyu otrasl' v Rossii ne spasayut dazhe vysokie tseny [Structural Deadlock: Why Even High Prices Cannot Save the Coal Industry in Russia]. Available at: https://www.forbes.ru/mneniya/560394-strukturnyj-tupik-pochemu-ugol-nuu-otrasl-v-rossii-ne-spasaut-daze-vysokie-ceny?utm_source=csu.antiplagiat.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=csu.antiplagiat.ru&utm_referrer=csu.antiplagiat.ru, accessed 15.08.2026. (In Russ.).
5. Rashevskii VV. Aktual'nye tendentsii razvitiya ugol'noy otrasli [Current Trends in the Development of the Coal Industry]. *Minenergo Rossii*. Available at: https://minenergo.gov.ru/documents/V_Rashevsky.pdf, accessed 29.08.2026. (In Russ.).
6. Rozumnaya NV. Analiz rynka uglia: sovremennye vyzovy [Coal Market Analysis: Modern Challenges]. *Ekonomika i marketing v XXI veke: problemy, opyt, perspektivy: Sbornik materialov XXI Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Economics and Marketing in the 21st Century: Problems, Experience, Prospects: Proceedings of the 21st All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation], Donetsk, 20–21 November 2025. Donetsk, Donetskii natsional'nyi tekhnicheskii universitet Publ. P. 83–88 (In Russ.).
7. Energeticheskaya strategiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2050 goda: utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 12 aprelya 2025 g. № 908-r [Energy Strategy of the Russian Federation for the Period until 2050: Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation dated April 12, 2025, No. 908-r]. Available at: <https://minenergo.gov.ru/upload/iblock/d6a/Energostrategiya-RF-do-2050-goda.pdf?ysclid=mumtffgk4n47434200>, accessed 15.08.2026. (In Russ.).
8. Yakobson ZV, Simakov DB, Baskakova NT. Proizvodstvennyi menedzhment predpriyatiya: v 2 t. T. 1. Osnovy proizvodstvennogo menedzhmenta: uchebnik [Production Management of an Enterprise: in 2 vols. Vol. 1. Fundamentals of Production Management: Textbook]. Moscow: INFRA-M Publ., 423 p. DOI: 10.12737/1225049. (In Russ.).
9. Energy Transition Outlook 2025–26: executive summary. Wood Mackenzie. Available at: <https://www.woodmac.com/market-insights/topics/energy-transition-outlook>, accessed 29.08.2026.
10. Global Energy Perspective 2025. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2025>, accessed 29.08.2026.
11. Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector. International Energy Agency. Available at: <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>, accessed 29.08.2026.
12. Reichheld FF. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2023;81(12):46–54.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Ю. Г. Андреев — генеральный директор АО «Разрез Тугнуйский».

И. Д. Трофимова — кандидат экономических наук, директор по экономике и финансам АО «Разрез Тугнуйский».

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Yu. G. Andreev — General Director of JSC Razrez Tugnuysky.

I. D. Trofimova — Candidate of Economic Sciences, Director for Economics and Finance at JSC Razrez Tugnuysky.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 09.09.2026.

Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026.

ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПОТОКАМИ В МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Сергей Геннадьевич Камшилов

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, mme@csu.ru

Аннотация. Рассмотрены ключевые аспекты информационного взаимодействия между медицинской организацией и пациентом. Выделены и охарактеризованы информационные потоки, проведена структуризация процессов операционной деятельности медицинского учреждения. Выполнен анализ проблем организации информационных потоков, а также предложены прикладные решения по их устранению. Представлена модель взаимодействия «пациент — организация — врач». Указаны направления совершенствования информационной среды медицинских учреждений.

Ключевые слова: информационные потоки, медицинское учреждение, пациент, медицинская информационная система, шаблоны служебных сообщений, модель взаимодействия

Для цитирования: Камшилов С. Г. Проблематика управления информационными потоками в медицинских учреждениях // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 18–26. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-18-26

Original article

ISSUES OF INFORMATION FLOW MANAGEMENT IN MEDICAL INSTITUTIONS

Sergey G. Kamshilov

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, mme@csu.ru

Abstract. Key aspects of information interaction between a medical organization and a patient are considered. Information flows were highlighted and characterized, the processes of operating activities of a medical institution were structured. Analysis of the problems of organizing information flows was carried out, and applied solutions were proposed to eliminate them. Patient-organization-doctor interaction model is presented. Directions for improving the information environment of medical institutions are indicated.

Keywords: information flows, medical institution, patient, medical information system, service message templates, interaction model

For citation: Kamshilov SG. Issues of Information Flow Management in Medical Institutions. *Society, economy, management*. 2026;11(3):18-26. (In Russ.). Doi: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-18-26

Современные медицинские организации активно внедряют цифровые технологии для повышения уровня клиентоориентированности. В процессе выстраивания коммуникаций между пациентами и медицинскими учреждениями ключевую роль играет организация информационных потоков. Такие потоки во многом определяют желания и возможности потребителей воспользоваться услугами соответствующей медицинской организации. Если информационный поток имеет серьёзные недостатки, то пациент выберет другую медицинскую структуру.

Информационные потоки медицинских учреждений складываются из совокупности взаи-

мосвязанных элементов. Во-первых, это документальное сопровождение пациента, начиная с его обращения в организацию и заканчивая выходом из неё, включающее оформление медицинских карт, согласий, направлений и финансовых документов. Во-вторых, это информационная поддержка процессов операционной деятельности медицинского учреждения, реализуемая через различные медицинские информационные системы.

Информационный процесс в медицинском учреждении можно представить в виде последовательности этапов: обращение пациента, запись и регистрация, подготовка приема,

информационное сопровождение медицинской услуги, оформление результатов и завершение обслуживания. На каждом из этих этапов задействуются как сотрудники, так и материальные и информационные ресурсы. При этом эффективность работы центра во многом зависит от согласованности действий между административным персоналом, врачами и техническими службами.

Характерной особенностью операционной деятельности медицинских учреждений (коммерческих медицинских центров, частных клиник) является высокий уровень стандартизации процедур (табл. 1). Часто сотрудники административного отдела (или call-центра) используют чек-листы и регламентированные действия при подготовке кабинетов, оформлении документов и сопровождении пациентов [1]. Это снижает вероятность ошибок, способствует единообразию обслуживания и положительно влияет на качество сервиса.

Клиентская база медицинских учреждений формируется за счет пациентов, обращающихся

за консультациями специалистов, диагностическими процедурами и лабораторными исследованиями. На основе расчетной оценки клиентскую базу можно условно разделить на несколько основных групп (табл. 2). Такая структура свидетельствует о наличии у организации устойчивого ядра лояльных пациентов и одновременно о постоянном притоке новых клиентов.

С точки зрения управления информационными потоками в медицинском учреждении можно выделить несколько основных направлений движения информации (табл. 3). Первое направление связано с входящими потоками информации от клиентов: запись на прием, уточнение стоимости услуг, запрос результатов исследований, получение справочной информации. Второе направление представляет собой внутренние информационные потоки между административным отделом (call-центром), врачами, бухгалтерией и техническими службами. Третье направление включает исходящие потоки информации, направляемые клиентам и внешним

Таблица 1
Table 1

Структуризация процессов операционной деятельности медицинского учреждения

Операционный процесс	Содержание процесса	Ответственные сотрудники	Используемые ресурсы
Запись и регистрация пациентов	Прием обращений, запись на прием, оформление договоров, создание записи в МИС	Администраторы, операторы call-центра	Медицинская ИС, компьютер, телефон, база расписания, сайт организации
Подготовка к приему	Подготовка амбулаторных карт, согласий, направлений, проверка наличия бланков и принадлежностей	Администраторы, медицинский персонал	Документация, канцелярские материалы, оргтехника
Оказание медицинской услуги	Консультация, обследование, диагностика, лабораторное сопровождение	Врачи, медицинские сестры, диагностический персонал	Медицинское оборудование, кабинеты, расходные материалы
Расчетные операции	Прием оплаты, оформление кассовых документов, передача данных в отчетность	Администраторы, бухгалтерия	Кассовое оборудование, программное обеспечение, финансовые документы
Выдача результатов и сопровождение пациента	Выдача результатов исследований, информирование пациента, запись на повторный прием	Администраторы, операторы call-центра, врачи	МИС, электронная почта, телефон, база данных пациентов

Таблица 2
Table 2

Расчетная структура клиентской базы медицинского учреждения (пример), [2]

Категория клиентов	Характеристика	Оценочная доля, %	Оценочное кол-во, чел.
Постоянные клиенты	Повторные обращения, наблюдение у специалистов, регулярная диагностика	55–60	6600–7200
Клиенты с периодическими обращениями	Разовые консультации, отдельные обследования, профилактические визиты	25–30	3000–3600
Новые клиенты	Первичное обращение в медицинский центр	15–20	1800–2400
Итого	Активная клиентская база за год	100	около 12000

организациям, например результаты анализов, уведомления, финансовые документы и отчетные материалы [4].

Заметим, что информационный обмен в медицинском учреждении имеет смешанный характер. С одной стороны, организация использует медицинские информационные системы, что ускоряет обработку данных и снижает объем ручной работы. С другой стороны, часть информации по-прежнему передается через телефон, электронную почту, бумажные документы и устные согласования. Это удобно для текущей работы, но усложняет контроль за движением сведений.

Рассмотрим подробнее специфику информационного сопровождения при обслуживании пациента (рис. 1).

Данная схема показывает, что информация проходит через несколько этапов. Если на од-

ном из них появляется ошибка или задержка, это влияет на весь процесс обслуживания. Например, неточная запись может привести к изменению расписания, неполное оформление документов — к задержке приема, а несвоевременная передача результата — к повторным обращениям пациента.

Внешние информационные потоки также имеют большое значение. Главный внешний поток связан с пациентами, так как именно они являются основными потребителями услуг медицинского учреждения. Пациент получает информацию о расписании, стоимости услуг, порядке приема и результатах обследований, а организация, в свою очередь, получает от него персональные данные, запросы, оплату, жалобы или обратную связь.

Отдельно следует выделить обмен информацией с внешней лабораторией. Он требует

Таблица 3
Table 3

Основные каналы передачи информации в медицинском учреждении

Канал передачи информации	Назначение канала	Особенности использования
Медицинская информационная система	Запись пациентов, оформление услуг, ведение данных, работа с медицинской документацией	Является основой информационной среды организации, но требует точного и своевременного заполнения, соответствующей квалификации персонала
Телефонная связь	Запись на прием, информирование пациентов, уточнение данных	Один из самых загруженных каналов, особенно для администраторов и операторов
Электронная почта	Передача отчетов, документов, результатов и служебной информации	Удобна для официального обмена, но зависит от своевременной проверки сообщений
Бумажные документы	Договоры, согласия, отдельные медицинские и финансовые документы	Сохраняют юридическое значение, но часто дублируют электронные данные
Рабочие сообщения и устные согласования	Быстрые уточнения между сотрудниками	Ускоряют решение текущих вопросов, но не всегда фиксируются в информационной системе; сложно воспользоваться повторно при возникновении спорных ситуаций

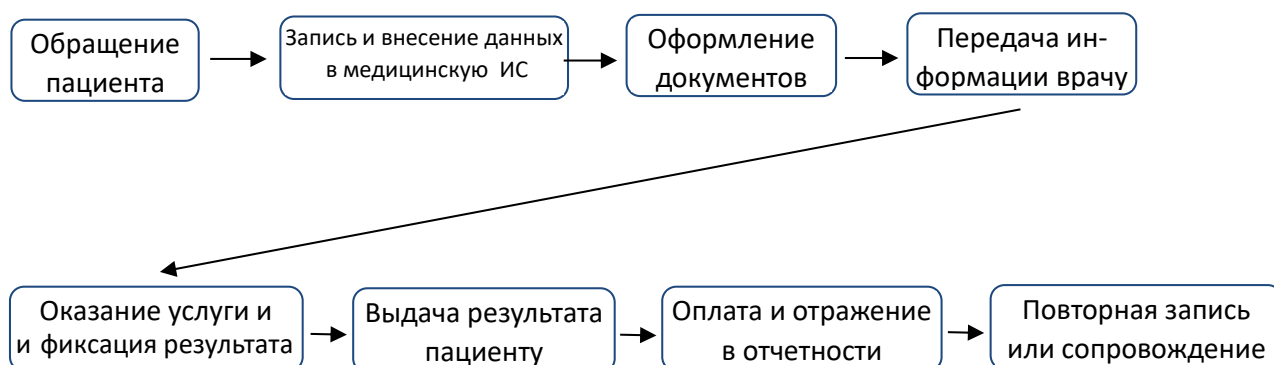


Рис. 1. Схема движения информации при обслуживании пациента
Fig. 1. Diagram of information flow during patient care

точности, так как при передаче направлений и результатов важны корректные данные пациента, сроки готовности анализов и способ выдачи результата [6].

Особое значение для анализа и диагностики проблематики имеет анализ нагрузки на административный персонал. Административный отдел (call-центр) обеспечивает первичный контакт с пациентами, запись на прием, оформление документации, информирование клиентов, работу с кассой, выдачу результатов и подготовку отчетности. Фактически данный отдел является одним из центральных элементов системы информационных потоков медицинского учреждения. Поэтому увеличение количества обращений пациентов при неизменной или незначительно меняющейся численности административного персонала может приводить к росту нагрузки и снижению качества обработки информации.

Дополнительное значение имеет рост доли операций, требующих уточнения. Под такими операциями понимаются случаи, когда сотруднику необходимо повторно проверить информацию в разных источниках, уточнить данные у пациента, связаться с врачом, сверить расписание, проверить готовность результатов или повторно внести сведения в систему. Для оценки масштаба дополнительной нагрузки можно использовать данные о количестве записей пациентов и доле операций, требующих уточнения (табл. 4).

Данные показывают, что за год возникает около 7,3 тыс. операций, по которым сотрудникам приходится дополнительно уточнять информацию. В среднем это около 29 операций в день. Само по себе это не является критическим показателем, однако каждая такая операция требует времени: нужно проверить данные в медицинской ИС, уточнить информацию у врача или пациента, найти результат, сверить расписание или повторно внести сведения.

Рассмотрим подробнее типовые проблемы управления информационными потоками, характерные для медицинских учреждений ком-

мерческого профиля. Наиболее существенной проблемой является смешанный характер информационных потоков. В медицинских организациях одновременно используются медицинские информационные системы, телефонная связь, электронная почта, бумажные документы и устные согласования. Само по себе это нормально для медицинской организации, так как не все процессы можно полностью перевести в электронный формат. Однако при отсутствии единого порядка передачи данных такая многоканальность приводит к повторным уточнениям и усложняет контроль [3].

Вторая проблема обусловлена ростом нагрузки на административный отдел (call-центр). Так, при росте количества записей именно административный отдел начинает испытывать наибольшую нагрузку. Это повышает риск ошибок, задержек и накопления текущих вопросов, которые приходится решать вручную.

Третья проблема проявляется в увеличении доли операций, требующих дополнительного уточнения. В представленном выше примере (см. табл. 7) таких операций стало 9,5 %. Это означает, что почти каждая десятая операция требует дополнительной проверки, звонка, сверки расписания, поиска результата или повторного внесения сведений. Такие действия не всегда заметны в общей отчетности, но фактически занимают рабочее время сотрудников.

Четвертая проблема связана с дублированием части данных. В медицинской организации нельзя полностью отказаться от бумажных документов, поскольку договоры, согласия и отдельные медицинские документы имеют юридическое значение. Однако параллельное использование электронных и бумажных форм увеличивает объем ручной работы. В результате одни и те же сведения могут фиксироваться несколько раз, что повышает вероятность неточностей.

Пятой проблемой является зависимость от неформальных коммуникаций. В повседневной работе устные уточнения и рабочие сообщения

Таблица 4

Table 4

Расчет операций в медицинском учреждении, требующих дополнительного уточнения информации в 2025 г. (пример), [2]

Показатель	Значение
Количество обработанных записей пациентов, ед.	77 000
Доля операций, требующих дополнительного уточнения, %	9,5
Количество уточняющих операций в год, ед.	7 315
Среднее количество рабочих дней в году	250
Среднее количество уточняющих операций в день, ед.	29,3
Численность административного персонала, чел.	7
Среднее количество уточняющих операций на одного администратора в день, ед.	4,2

действительно помогают быстро решать вопросы. Но если такие сведения не фиксируются в единой системе, они становятся зависимыми от конкретного сотрудника. Например, один администратор может знать об изменении расписания или готовности результата, а другой сотрудник может не получить эту информацию вовремя.

Шестая проблема заключается в недостаточной регламентации отдельных маршрутов информации. Не все действия по передаче сведений между подразделениями закреплены в четком порядке. Из-за этого в некоторых ситуациях сложно определить, кто именно отвечает за своевременную передачу информации, где должен быть зафиксирован результат и какой канал связи является основным.

Вышеперечисленное свидетельствует о том, что информационная проблематика медицинского учреждения связана не с отсутствием цифровизации, а с недостаточной упорядоченностью отдельных информационных маршрутов. Поэтому совершенствование управления информационными потоками должно быть направлено на регламентацию взаимодействия между подразделениями, сокращение дублирующих опе-

раций, снижение нагрузки на административный отдел и повышение прозрачности передачи данных.

Основываясь на общей методологии информационного менеджмента [7], уместно сформулировать ряд прикладных мероприятий по совершенствованию управления информационными потоками в медицинских учреждениях коммерческого профиля (табл. 5).

Цель предлагаемых мероприятий заключается в повышении согласованности информационного взаимодействия между подразделениями организации, снижении количества уточняющих операций и уменьшении скрытых временных потерь административного персонала. При этом предлагаемые изменения не должны усложнять работу сотрудников. Их задача состоит в том, чтобы сделать порядок передачи информации более понятным, быстрым и контролируемым.

Важным аспектом предлагаемых мероприятий является механизм их реализации. Здесь возможны два варианта (табл. 6). Первый предполагает оформление работ как внутреннего организационного проекта с созданием временной рабочей группы. Второй вариант заключается в передаче основных задач специалистам,

Таблица 5
Table 5

Организационные мероприятия по совершенствованию управления информационными потоками в медицинских учреждениях

Мероприятие	Содержание мероприятия	Какая проблема решается	Ожидаемый результат
Регламентация маршрутов информационного обмена	Разработка единого порядка передачи информации между административным отделом, врачами, бухгалтерией и руководством; закрепление сроков, каналов и ответственных лиц	Разрозненность каналов передачи информации, устные уточнения, отсутствие единого порядка обмена данными	Повышение согласованности действий сотрудников, снижение количества повторных уточнений
Организационное закрепление ответственности	Назначение ответственного администратора смены, распределение зон ответственности между участниками информационного обмена, использование матрицы RACI	Размытость ответственности за передачу и проверку информации, зависимость процесса от личных договоренностей	Более четкий контроль исполнения, снижение риска потери или искажения информации
Введение журнала уточняющих операций и анализа повторяющихся ошибок	Фиксация случаев дополнительного уточнения информации, указание причины, затраченного времени; ежемесячный анализ повторяющихся ситуаций	Отсутствие системного учета скрытых информационных потерь и причин повторных обращений	Выявление проблемных участков, снижение доли операций, требующих дополнительных уточнений
Стандартизация документов, сообщений и контрольных статусов	Разработка типовых форм заявок, шаблонов служебных сообщений, контрольных статусов в МИС и единых правил уведомления участников процесса	Дублирование информации, разные форматы передачи сведений, задержки при передаче результатов и изменении расписания	Ускорение обработки информации, повышение точности данных, снижение нагрузки на административный персонал

отвечающим за ИТ-сопровождение и поддержку медицинских информационных систем.

Как отмечалось ранее, совершенствование информационных потоков в медицинских учреждениях должно быть связано не только с использованием цифровых систем, но и с более четким порядком работы с информацией. Поэтому ещё одним важным аспектом является доработка порядка использования уже имеющегося инструментария. Основной акцент необходимо сделать на регламентации маршрутов передачи информации, фиксации уточняющих операций, использовании единых форм документов и настройке контрольных статусов в медицинской информационной системе. Такой подход является более рациональным для коммерческих медицинских организаций, поскольку не требует масштабной цифровой перестройки, но позволяет повысить управляемость текущих процессов. Рассмотрим ряд управленческих решений в этом направлении.

1. Разработка регламента информационного взаимодействия. Его назначение состоит в том, чтобы закрепить единые правила передачи информации между административным отделом, врачами, бухгалтерией и руководством. Регламент должен определять, какая информация передается, кто является ее источником и получателем, какой канал используется, в какие сроки выполняется передача и кто отвечает за контроль [10].

2. Введение журнала уточняющих операций. Такой журнал необходим для фиксации ситуаций, когда сотруднику приходится дополнитель-

но уточнять информацию, повторно обращаться к врачу, пациенту, бухгалтерии, лаборатории или искать данные в нескольких источниках. В обычной текущей работе такие операции часто остаются незаметными, хотя именно они создают дополнительную нагрузку на административный персонал. Для целей управленческого анализа в журнале достаточно фиксировать вид уточнения, причину, канал связи, затраченное время и итог решения.

3. Использование единой формы заявки на изменение или уточнение информации. Такая заявка необходима в тех случаях, когда требуется не просто зафиксировать факт уточнения, а передать конкретное поручение ответственному сотруднику или подразделению. Она может применяться при изменении записи пациента, исправлении ошибки в договоре, уточнении оплаты, корректировке расписания, проверке готовности результата или передаче дополнительной информации врачу [9].

4. Использование типовых шаблонов служебных сообщений. Например, для переноса приема, уведомления о готовности результата, уточнения оплаты или передачи информации врачу. Это позволит избежать ситуации, когда одни и те же сведения каждый сотрудник формулирует по-разному, из-за чего возникают неполнота данных и повторные вопросы.

Совершенствование управления информационными потоками на основе изложенного выше меняет не только содержание информационного сопровождения, но и саму логику взаимодействия между пациентом, медицинским учреждением

Таблица 6
Table 6

Сравнение вариантов реализации мероприятий по совершенствованию информационных потоков

Вариант реализации	Содержание варианта	Преимущества	Ограничения	Оценка применимости
Проектный вариант с созданием временной рабочей группы	Формируется рабочая группа из представителей административного отдела, ИТ-сопровождения, медицинского персонала и бухгалтерии. Работы выполняются по утвержденному плану, со сроками и ответственными лицами	Позволяет учесть интересы всех подразделений, закрепить ответственность, согласовать регламент и формы документов, провести обучение сотрудников	Требует координации участников и контроля со стороны руководства	Наиболее подходит, поскольку мероприятия имеют одновременно организационный и технический характер
Реализация в рамках текущей деятельности ИТ-сопровождения	Основные задачи передаются специалисту, отвечающему за настройку и сопровождение информационных систем	Проще с точки зрения запуска, не требует создания рабочей группы, позволяет быстро выполнить технические настройки	Не позволяет в полной мере изменить порядок взаимодействия администраторов, врачей и бухгалтерии; существует риск формального внедрения	Может использоваться только как вспомогательный вариант

и врачом. Основным элементом становится единая информационная среда организации на основе средств цифровизации, в которой отражаются запись пациента, подготовка к приему, передача сведений врачу, статус результата, оплата и последующая обратная связь (рис. 2).

Для врача преимущество новой схемы состоит в том, что необходимые сведения о пациенте и цели приема передаются до начала консультации. После приема врач фиксирует результат в системе и указывает статус готовности, что позволяет административному отделу своевременно уведомить пациента. Бухгалтерия при необходимости подключается к процессу через проверку договора, фиксацию оплаты и обработку финансовых документов [8].

В результате уменьшается количество промежуточных уточнений между администратором, врачом и бухгалтерией. Основной информационный поток проходит через МИС и закрепленные контрольные статусы, а вспомогательные потоки используются только для подтверждения, согласования или решения нестандартных ситуаций. Это повышает достоверность информации, снижает риск потери данных и делает взаимодействие пациента с медицинским учреждением более прозрачным.

Таким образом, направления автоматизации и регламентации информационных потоков в коммерческих медицинских учреждениях включают не только технические аспекты, но и управленческие инструменты: регламент

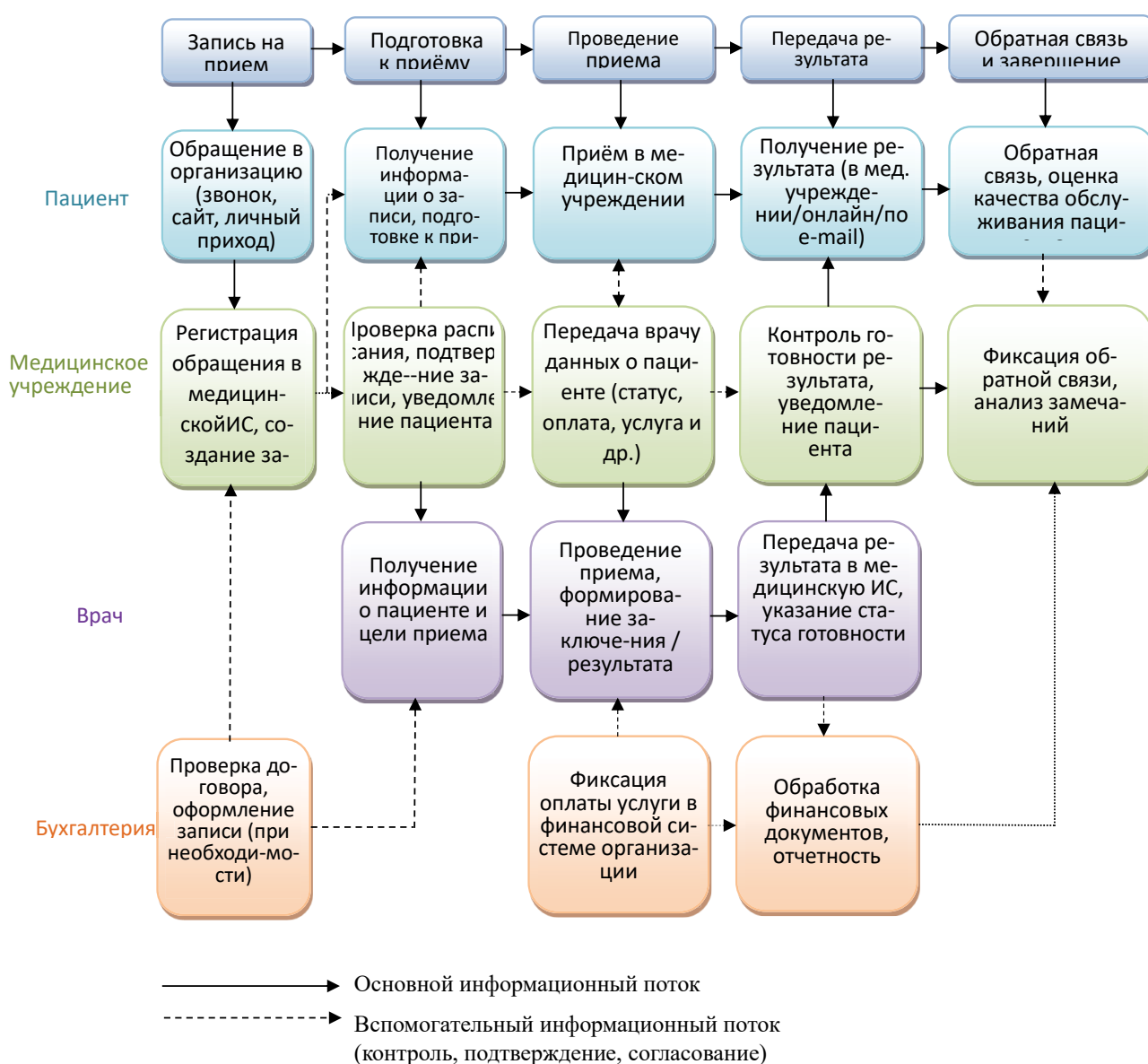


Рис. 2. Модель взаимодействия «пациент — организация — врач» после структурирования информационных потоков

Fig. 2. "Patient — organization — physician" interaction model following the structuring of information flows

информационного взаимодействия, журнал уточняющих операций, форму заявки на изменение или уточнение информации, контрольные статусы и шаблоны сообщений. В совокупности они позволяют перейти от разрозненного обмена сведениями к более устойчивой и контролируемой системе информационного взаимодействия.

Важным направлением совершенствования управления информационными потоками является также повышение степени интеграции информационных систем, снижение числа дублирующих операций и усиление контроля за корректностью передачи данных между подразделениями [5]. Кроме того, перспективным направлением является расширение цифровых

каналов взаимодействия с пациентами, включая более активное использование электронных уведомлений, онлайн-сервисов записи и автоматизированной обратной связи. Реализация таких мероприятий позволит сократить время обработки информации, повысить удобство обслуживания и улучшить управляемость внутренних процессов.

Отметим, что выявленные в рамках анализа проблемы характерны для многих медицинских учреждений, как коммерческих, так и государственных. Предлагаемые меры по совершенствованию информационных потоков также являются универсальными и могут быть использованы различными организациями медицинского профиля.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Боканов А. А., Коробицына Е. Н., Черникова Е. В. Методология бизнес-процессов как средство повышения релевантности управленческой информации в здравоохранении // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. Т. 143. С. 162–170.
2. Карпович М. В. Совершенствование управления информационными потоками в организации: выпускная квалификационная работа по направлению 38.03.02 «Менеджмент» ; науч. рук. С. Г. Камшилов, ФГБОУ ВО «ЧелГУ». Челябинск, 2026.
3. Каширина Е. И. Анализ структуры информационных потоков организации // Социально-гуманитарный вестник: всероссийский сборник научных трудов. Барнаул: Изд-во: ИП Колмогоров И. А., 2021. Вып. 28. С. 129–133.
4. Монаков Д. М., Алтунин Д. В. Медицинские информационные системы: современные реалии и перспективы. Литературный обзор // Российский журнал телемедицины и электронного здравоохранения. 2022. Т. 8, № 4. С. 46–53.
5. Одиноченкова Н. В. Оптимизация управления промышленным предприятием с учётом использования информационных систем // XXI век: Итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. Пенза : Пензенский гос. технологич. ун-т, 2021. № 1. С. 94–97.
6. Орлов Г. М., Левин М. Б. Методологические подходы к разработке эталонных моделей подсистем государственных информационных систем в сфере здравоохранения субъектов Российской Федерации // Информационные ресурсы России. 2021. № 2. С. 20–27.
7. Петрова Е. А., Фокина Е. А. Информационный менеджмент : учебник для вузов. СПб. : Лань, 2024.
8. Серебренникова М. Л. Классификация медицинских информационных систем и преимущества их использования в системе здравоохранения // Актуальные проблемы управления – 2020 : материалы 25-й Межд. науч.-практ. конф. М. : Изд-во ГУУ, 2021. Вып. 3. С. 112–116.
9. Соловьева Е. В. Опыт цифровизации здравоохранения Германии // Современные механизмы трансформации общества: вчера, сегодня, завтра : сборник мат-лов Международной научно-практической конференции / под общ. ред. Е. Н. Сейфиевой. Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России, Краснодарский ЦНТИ — филиал ФГБУ «РЭА», 2023. С. 618–623.
10. Тавровский В. М., Гусев А. В. К чему должна привести информатизация здравоохранения: попытка спроектировать будущее // Врач и информационные технологии. 2011. № 5. С. 60–76.

REFERENCES

1. Bokanov AA, Korobicyna EN, Chernikova EV. Metodologiya biznes-processov kak sredstvo povysheniya relevantnosti upravlencheskoj informacii v zdravooohranenii [Business process methodology as a means to improve the relevance of management information in healthcare]. Nauchnye trudy Volnogo ehkonomicheskogo obshchestva Rossii [Scientific works of the Free Economic Society of Russia]. 2010. Vol. 143. Pp. 162–170. (In Russ.).
2. Karpovich MV. Sovershenstvovanie upravleniya informacionnymi potokami v organizacii: Vypusknaya kvalifikacionnaya rabota po napravleniyu 38.03.02. «Menedzhment» [Improvement of information flow management in the organization: Final qualification work in the direction of 38.03.02. «Management»]. Nauch. rukov [Supervisor of work] S. G. Kamshilov. Chelyabinsk State University, 2026. (In Russ.).
3. Kashirina EI. Analiz struktury informacionnyh potokov organizacii [Analysis of the structure of information flows of the organization]. *Socialno-gumanitarnyj vestnik: Vserossijskij sbornik nauchn. trudov*. Vypusk 28. [Social and humanitarian bulletin: All-Russian collection of scientific works. Issue 28.] . Barnaul: Publishing house: IP Kolmogorov I. A. 2021. Pp. 129–133. (In Russ.).

4. Monakov DM, Altunin DV. Medicinskie informacionnye sistemy: sovremennye realii i perspektivy. Literaturnyj obzor [Medical information systems: modern realities and perspectives. Literary review]. *Rossijskij zhurnal telemeditsiny i ehlektronnogo zdravooohraneniya*. [Russian Journal of Telemedicine and E-Health] 2022;8(4):46-53. (In Russ.).
5. Odinochenkova NV. Optimizaciya upravleniya promyshlennym predpriyatiem s uchyotom ispol'zovaniya informacionnyh sistem [Optimization of industrial enterprise management taking into account the use of information systems]. *XXI vek: Itogi proshlogo i problemy nastoyashchego plyus* [XXI century: Results of the past and problems of the present plus]. Publishing house: Penza State University of Technology. 2021;(1):94-97. (In Russ.).
6. Orlov GM, Levin MB. Metodologicheskie podhody k razrabotke ehtalonnyh modelej podsistem gosudarstvennyh informacionnyh sistem v sfere zdravooohraneniya subjektov Rossijskoj Federacii [Methodological approaches to the development of reference models of subsystems of state information systems in the healthcare sector of the constituent entities of the Russian Federation]. *Informacionnye resursy Rossii* [Information resources of Russia]. 2021;(2):20-27. (In Russ.).
7. Petrova EA, Fokina EA. Informacionnyj menedzhment: uchebnik dlya VUZov. [Information management: a textbook for universities]. St. Petersburg : «LanJ», 2024. (In Russ.).
8. Serebrennikova ML. Klassifikaciya medicinskih informacionnyh sistem i preimushchestva ih ispol'zovaniya v sisteme zdravooohraneniya [Classification of medical information systems and the benefits of their use in the health care system]. *Aktualnye problemy upravleniya – 2020: Materialy 25-oj Mezhd. nauchn.-prakt. konf. Vypusk 3*. [Materials of the 25th International Scientific Practice. conf. Issue 3]. Moscow: Publishing House of GUU. 2021. Pp. 112–116. (In Russ.).
9. Solovjeva EV. Opyt cifrovizacii zdravooohraneniya Germanii [The experience of digitalization of German health-care]. *Sovremennye mehanizmy transformacii obshchestva: vchera, segodnya, zavtra: Sbornik mat-lov Mezhd. nauchn.-prakt. konf.* [Modern mechanisms of transformation of society: yesterday, today, tomorrow: Collection of materials of the International Scientific-Practical conf.] Pod obshch. red. [Under general editorship] EN Seifievoy. Krasnodar: Publishing house: «Russian Energy Agency» of the Ministry of Energy of Russia Krasnodar CNTI branch of FSBI «REA», 2023. Pp. 618–623. (In Russ.).
10. Tavrovskij VM, Gusev AV. K chemu dolzhna privesti informatizaciya zdravooohraneniya: popytka sproektirovat' budushchee [What health informatization should lead to: an attempt to design the future]. *Vrach i informacionnye tehnologii*. [Doctor and information technology]. 2011;(5):60-76. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

С. Г. Камшилов — кандидат технических наук, доцент кафедры прикладной экономики и маркетинга.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

S. G. Kamshilov — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Applied Economics and Marketing.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 16.06.2026.

Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026.

НЕТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Игорь Ярославович Рувенный

Уфимский университет науки и технологий, Уфа,
Россия, ruvenny@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические основы управленческих и маркетинговых инноваций как ключевых нетехнологических драйверов развития организаций. Проведен анализ существующих подходов к определению сущности, классификации и взаимосвязи данных видов инноваций, выявлены их содержательные разрывы и дискуссионные аспекты. Обоснована необходимость перехода от фрагментарного рассмотрения управленческих и маркетинговых инноваций к их интеграции в рамках единого маркетингово-управленческого контура организации. Предложен авторский динамический подход к типологизации управленческих инноваций, учитывающий направление инновационного импульса и глубину проникновения изменений в корпоративную культуру. Особое внимание уделено резонансному характеру взаимовлияния маркетинговых инноваций и корпоративной культуры.

Ключевые слова: управленческие инновации, маркетинговые инновации, единый маркетингово-управленческий контур, динамический подход, корпоративная культура

Для цитирования: Рувенный И. Я. Нетехнологические инновации как драйвер развития организации // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 27–36. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-27-36

Original article

NON-TECHNOLOGICAL INNOVATIONS AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Igor Ya. Ruvenny

Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia,
ruvenny@mail.ru

Abstract. This article examines the theoretical and methodological foundations of management and marketing innovations as key non-technological drivers of organizational development. An analysis of existing approaches to defining the essence, classification, and interrelationships of these types of innovations is conducted, identifying substantive gaps and controversial aspects. The need to move from a fragmented approach to management and marketing innovations to their integration within a unified marketing and management framework of an organization is substantiated. The author proposes a dynamic approach to the typology of management innovations, taking into account the direction of the innovative impulse and the depth of penetration of changes into corporate culture. Particular attention is paid to the resonant nature of the mutual influence of marketing innovations and corporate culture.

Keywords: management innovations, marketing innovations, unified marketing and management framework, dynamic approach, corporate culture

For citation: Ruvenny IYa. Non-Technological Innovations as a Driver of Organizational Development. Society, economy, management. 2026;11(3):27-36. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-27-36

Введение. Постиндустриальная эпоха развития экономики существенно меняет характер и содержание инноваций. Развитие технологических укладов осуществляется в направлении

повышения скорости принятия управленческих решений, развития информационно-коммуникационных и когнитивных технологий, широкомасштабной цифровизации бизнес-процессов.

Скорость реакции на рыночные изменения становится важнейшим критическим фактором успеха в отрасли. Это предъявляет повышенные требования к адаптивности систем управления и их способности систематически генерировать и внедрять нетехнологические нововведения. Традиционно акцент в инновационной деятельности делался на технологические и продуктовые нововведения. Постиндустриальная экономика смещает акценты в сторону нетехнологических факторов конкурентоспособности. Подобные изменения связаны с усилением роли нематериальных активов, высокой терпимостью к рыночным рискам, развитием сетевых моделей бизнеса, тенденцией персонализации потребления, повышением этических стандартов бизнеса. К нетехнологическим инновациям, в первую очередь, относятся управленческие и маркетинговые инновации. Под первыми понимаются целенаправленные изменения организационной структуры и методов принятия управленческих решений, а под вторыми — внедрение новых способов продажи, позиционирования продуктов и взаимодействия с потребителями. Взаимосвязанный комплекс управленческих и маркетинговых инноваций является фактором эффективного стратегического управления организацией в постиндустриальной экономике.

Результаты исследования и их обсуждение. Преобладающее рассмотрение сущности управленческих и маркетинговых инноваций основывается на их понимании как дополнительных, обеспечивающих элементов стратегического развития. В рамках этого понимания сформировалось несколько ключевых теоретических подходов. Институциональный подход понимает инновации как способ легитимизации новых организационных форм в социально-экономической среде. Процессный подход выделяет стадии зарождения, диффузии и стандартизации управленческих инноваций в организации. Инструментальный подход изучает конкретные механизмы реализации инноваций (например, Agile, Lean, CRM-системы). Отдельно следует отметить концепцию совместного создания ценности, которая позиционирует инновационный маркетинг в качестве способа вовлечения потребителя во внутреннюю среду организации. В таблице 1 систематизированы взгляды исследователей на сущность нетехнологических инноваций.

В научной литературе управленческие инновации представляют собой недостаточно систематизированное, но в то же время актуальное направление инновационной деятельности. Как справедливо указывает Д. А. Соловьев, организационно-управленческие инновации заметно уступают технологическим и продуктовым по публикационной активности [10]. Это объ-

ясняется тем, что совершенствование системы менеджмента традиционно исследовалось общепринято, в рамках стратегического управления, организационного проектирования, управления изменениями и концепции самообучающихся организаций. Однако рассмотрение управленческих инноваций в контексте классической теории инноваций позволяет применить к ним проверенный методологический аппарат, включающий оценку жизненного цикла новшества, анализ барьеров диффузии и показателей эффективности.

Более развернутую трактовку предлагает А. П. Латкин, определяющий управленческую инновацию как единство нового содержания и адекватной ему формы управленческой деятельности. Он обращает внимание на более высокий уровень сложности внедрения управленческих инноваций по сравнению с технологическими или продуктовыми решениями. Данное обстоятельство обусловлено тем, что управленческие изменения неизбежно вступают во взаимодействие с существующей корпоративной культурой, ментальными моделями поведения персонала и представлениями персонала об управлении [8].

В зарубежной научной практике классическим считается теоретический подход Дж. Биркиншоу, Г. Хамела и М. Мола. Они определяют управленческую инновацию как внедрение решения, структуры, методики в практику с их последующим переходом в состояние обычной деятельности [13]. Эти изменения обладают определенной новизной для существующего уровня знаний и направлены на повышение организационной эффективности. Важно отметить, что управленческие инновации практически никогда не представляют собой создание знания «полностью из ничего». Наоборот, они являются результатом творческой комбинации идей и практик, позаимствованных из внешних источников. Следовательно, специфика управленческой инновационной деятельности заключается не столько в генерации абсолютно нового знания, сколько в рекомбинации уже известных элементов управленческой практики.

Многообразие подходов к трактовке понятия «управленческие инновации» заметно осложняет их систематизацию. Как справедливо отмечает Г. В. Гетманова, жесткая классификация управленческих нововведений затруднительна, поэтому целесообразно использовать типологизацию с более гибким методом деления [3]. Это позволяет ситуативно учитывать конкретные эмпирические данные и многоаспектный характер бизнес-процессов.

Проведенный анализ позволил выделить несколько ключевых теоретических подходов

к определению разновидностей управленческих инноваций.

Первый подход базируется на оценке результирующего эффекта и разделяет управленческие инновации на трудосберегающие и капиталосберегающие. Трудосберегающие нововведения ориентированы на оптимизацию деятельности

за счет трансформации организационных структур (например, при переходе от жестких вертикальных структур к гибким горизонтальным). В свою очередь, капиталосберегающие инновации направлены на снижение объемов капитала, привлекаемого в различные операции. Они преимущественно охватывают изменения

Таблица 1
Table 1

Сущность управленческих и маркетинговых инноваций

Автор / Источник	Сущность управленческих инноваций	Сущность маркетинговых инноваций	Основная идея
Дж. Биркиншоу, М. Мол (J. Birkinshaw, M. Mol) [13]	Внедрение управленческих практик, процессов или структур, новых для организации и направленных на рост эффективности	Поддерживающий инструмент для внешней коммерциализации управленческих инноваций	Модель управленческих инноваций (зарождение, адаптация, диффузия, стандартизация)
Г. Хамел (G. Hamel) [14]	Радикальное изменение привычных методов управления, переосмысление роли менеджмента как главного драйвера долгосрочной конкурентоспособности	Рыночный успех определяется инновационными моделями ценностного позиционирования бренда на глобальном уровне	Организационные инновации создают более устойчивое конкурентное преимущество, чем продуктовые
Дж. Виравардена (J. Weerawardena) [16]	Оптимизация внутренних организационных способностей для быстрого реагирования на рыночные колебания	Реализация новых методов продвижения, ценообразования и распределения, обусловленных рыночной ориентацией организации	Существует прямая связь между интенсивностью маркетинговых инноваций и устойчивостью бизнеса
Р. Наиду (R. Naidoo) [15]	Трансформация внутренней структуры компании с целью защиты от макроэкономических кризисов	Модернизация способов взаимодействия с потребителями как инструмент стратегического выживания фирмы	Маркетинговые инновации позиционируются как регулятор рыночной ориентации и эффективности фирмы
Ф. Котлер (P. Kotler) [7]	Реструктуризация систем управления для поддержания гибкости и клиентоориентированности бизнеса	Стратегический поиск новых рыночных ниш, создание инновационных систем потребительской ценности	Синхронизация внутренних бизнес-процессов компании с внешними запросами рынка
Руководство Осло (ОЭСР / Евростат) [9]	Реализация новых организационных методов в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях	Внедрение новых методов маркетинга, включая изменения в дизайне, упаковке, продвижении товара и ценовой стратегии	Четкая кодификация и разделение нетехнологических инноваций на организационные и маркетинговые
Е. П. Голубков [4]	Модернизация процессов принятия управленческих решений посредством применения аналитического инструментария	Системное совершенствование комплекса маркетинга и методов проведения рыночных исследований	Классификация инноваций по степени новизны для рынка и конкретного предприятия
Н. В. Каленская, А. И. Шинкевич [5, 12]	Инновационная модернизация систем менеджмента на макро- и микроуровнях на основе институциональных изменений	Формирование маркетингового сопровождения инновационного продукта на протяжении всего жизненного цикла	Обоснование синергетического эффекта от управления инновациями в промышленных кластерах

в организации ключевых бизнес-процессов (например, концепция бережливого производства Lean и система поставок «точно в срок» — Just-in-Time). Однако, как справедливо подчеркивает Я. Д. Советкин, подобная классификация субъективна. Оценки результирующего эффекта могут заметно варьироваться в зависимости от уровня проведения анализа (микро- или макроуровень). Кроме того, данная классификация не является универсальной и не описывает все многообразие сценариев внедрения управленческих инноваций [11].

Второй подход дифференцирует управленческие инновации по критерию их интеграции с информационными технологиями. В условиях цифровизации и масштабного проникновения информационных технологий в менеджмент такое разделение становится особенно важным. Выделение данного фактора позволяет глубже понять специфику разработки, принятия решений и последующей адаптации инноваций, поскольку традиционные и цифровые методы управления требуют принципиально разных решений.

В рамках третьего подхода управленческие инновации дифференцируются по их воздействию на организационную структуру и стратегию развития организации. Существует классическая дилемма о том, что первично — стратегические цели или структура организации. Практика показывает, что радикальные структурные трансформации осуществляются значительно чаще, чем существенные стратегические изменения. Это объясняется имеющимися возможностями управлять рисками. Изменение внутренней структуры, как правило, связано с меньшим уровнем неопределенности и риска по сравнению с радикальной сменой стратегического курса.

Наибольшей релевантностью для целей настоящего исследования обладает четвертый подход, базирующийся на единстве процессных, структурных и поведенческих управленческих инноваций. Преимущество данной типологии состоит в комплексном охвате всех значимых уровней управленческой трансформации. Процессные инновации означают улучшение внутренних регламентов и операционных процессов (реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение процессного управления, цифровизация контроля). При этом инновациями считаются только серьезные качественные изменения в администрировании, например, совершенствование кадровой политики или цифровизация процессов контроля. Структурные инновации изменяют организационную схему подчинения и распределение ролей (реинжиниринг зон ответственности, переход к «плоским» структурам, формирование

кросс-функциональных команд). Однако любые процессные и структурные изменения бессмысленны, если не происходит изменение поведения сотрудников. Поведенческие инновации трансформируют корпоративную культуру, ценностные ориентации сотрудников и стиль руководства. Их внедрять сложнее всего, поскольку менеджеры сталкиваются с сопротивлением, и необходим системный подход с использованием верифицированных моделей (например, ADKAR — Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). Верифицированные модели позволяют снизить психологические барьеры в коллективе и сделать новые поведенческие стандарты одобряемыми в каждодневной работе.

Представляется, что главная проблема рассмотренных подходов состоит в дистанцировании этих видов инноваций друг от друга. В реальной практике процессные, структурные и поведенческие инновации в отдельном чистом виде практически не встречаются. Любая серьезная реструктуризация (например, переход на «плоскую» структуру) делает старые операционные процессы устаревшими, а любые процессные и структурные изменения неизбежно воздействуют на поведенческие модели (привычки и культуру людей). Управленческая инновация представляет собой подвижную экосистему, в которой импульс, заданный на одном уровне, запускает цепь изменений на всех остальных уровнях.

Интересный подход к пониманию этой особенности демонстрирует В. В. Коровин, который предлагает оценивать инновации по масштабу (революционные или эволюционные), глубине новизны (инновации или имитации), предсказуемости (стохастические или прогнозируемые) и тиражируемости (легко или трудно воспроизводимые) [6]. Однако и этот многомерный подход не охватывает всего разнообразия, поскольку управленческие инновации ситуативны и тесно связаны с историей организации, ее культурой и рыночным положением.

В связи с этим предлагается иной, авторский подход к типологизации — динамический подход. Вместо распределения инноваций по группам их целесообразно классифицировать по направлению инновационного импульса и глубине проникновения изменений. Причем инновация оценивается не как дискретное событие, а как процесс, динамично проходящий несколько уровней.

На этапе точки входа определяется первоначальный источник инновационного импульса. Крайне редко инновация одновременно начинается на всех уровнях, всегда есть конкретная точка входа. Импульс может исходить сверху (стратегическое решение руководства)

или снизу (запрос трудового коллектива). Определение конкретной точки входа позволяет понять начальную мотивацию изменений и предположить возможные зоны сопротивления внутри коллектива.

На этапе институционализации изменений первоначальный импульс преобразуется в конкретные управленческие инструменты, корректируются внутренние регламенты, закрепляются новые должностные роли, полномочия и зоны ответственности. Цель — создать условия, при которых управленческая инновация не превратится в разовую инициативу, а начнет функционировать стабильно.

Финальным и самым сложным этапом является этап поведенческого результата, на котором проверяется, закрепилось ли нововведение в поведении сотрудников, стало ли их повседневной практикой. Если инновация успешно проходит этот этап, она интегрируется в корпоративную культуру; если нет — отторгается и превращается в формальную процедуру.

Помимо направления инновационного импульса, динамический подход измеряет глубину проникновения инновации — степень когнитивного и поведенческого принятия новшества сотрудниками. На поверхностном уровне инновация фиксируется в регламентах, но выполняется под страхом наказания и легко обратима. На поведенческом уровне новые процедуры используются добровольно, но шаблонно, и в сложных ситуациях коллектив возвращается к старым привычкам. На ценностном уровне инновация интегрирована в корпоративную культуру, влияет на принятие решений даже в нестандартных ситуациях, передается новым сотрудникам как норма и не требует принуждения.

Ценность динамического подхода заключается в том, что он отходит от конкретизации вида управленческой инновации в сторону исследования динамических связей. Вместо присвоения инновации однозначного статуса создается матрица, в которой управленческая инновация описывается одновременно по двум осям: направлению импульса (сверху вниз / снизу вверх) и глубине проникновения (поверхностный / поведенческий / ценностный уровень). Это позволяет реализовывать управленческие инновации системно, с учетом исторического контекста, внутренней культуры и рыночного положения организации.

В системе управленческих инноваций особое место занимают маркетинговые инновации, связывая между собой внутренние управленческие процессы организации и ее внешнюю среду. Рассмотрение маркетинговых инноваций в рамках управленческой парадигмы требует четкого определения их сущности, критериев и стратегической роли.

Авторитетным международным стандартом исследования маркетинговых инноваций признано «Руководство Осло» (Oslo Manual), разработанное совместно Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Статистической службой Европейского союза (Евростатом). В этом документе под маркетинговой инновацией понимается внедрение нового метода, который существенно меняет дизайн или упаковку продукта, каналы его сбыта, способы продвижения или принципы ценообразования [9]. Включение маркетинговых и организационных инноваций в инновационную деятельность вывело понимание инновационной деятельности за пределы технологических и продуктовых нововведений.

В российской научной традиции понятие маркетинговых инноваций трактуется несколько шире. В качестве обобщения существующих трактовок маркетинговых инноваций приведем мнение В. А. Бондаренко и О. Е. Денисовой, которые определяют маркетинговые инновации как «методики, технологии и решения, требующие регулярных инвестиций» [2]. Другое определение предлагается официальным нормативным документом Федеральной службы государственной статистики (Росстат), который позаимствован из «Руководства Осло» с адаптацией для российской статистической отчетности. Оно характеризует маркетинговые инновации как «реализованные новые или значительно улучшенные маркетинговые методы, охватывающие существенные изменения в дизайне и упаковке продуктов, использовании новых методов продаж и презентации продуктов (услуг), их представление и продвижение на рынки сбыта, формирование новых ценовых стратегий»¹.

При этом важно разграничивать понятия «маркетинг инноваций» (маркетинговая деятельность по продвижению инновационных продуктов) и «инновационный маркетинг» (применение инновационных подходов, методов и инструментов в самой маркетинговой деятельности). В данном исследовании под маркетинговыми инновациями понимается именно второе — инновационные методы в маркетинговой деятельности как подсистеме управленческих решений.

В системе управленческих решений распространены несколько критериев классификации маркетинговых инноваций. Используются классификации на основе источника инициирования

¹ Об утверждении Указаний по заполнению формы федерального статистического наблюдения № 4-Инновация «Сведения об инновационной деятельности организации»: Постановление Федеральной службы государственной статистики от 20 ноября 2006 г. № 68. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=101781> (дата обращения: 16.08.2026).

инновации, способа коммерциализации, используемой технологии, отношения организации, отношения потребителей.

По источнику инициирования маркетинговые инновации могут появиться как реакция на изменения внешней среды (рыночные тренды, действия конкурентов, поведение потребителей), так и как результат внутренних управленческих решений (перепрофилирование, смена бизнес-модели). По способу коммерциализации маркетинговые инновации могут быть связаны с выводом на рынок новых продуктов, с перепозиционированием существующих продуктов или с трансформацией каналов взаимодействия с потребителями. По используемой технологии бывают традиционные маркетинговые инновации, диджитал-инновации и фиджитал-инновации. По отношению организации и отношению потребителей к нововведению различие отражает степень готовности как организации, так и рынка к восприятию инновации.

Независимо от конкретной разновидности, все маркетинговые инновации играют стратегическую роль в системе управления организацией, так как выступают инструментом поддержания конкурентоспособности организации. Они нацелены на более полное удовлетворение потребностей, открытие новых рынков или завоевание новых позиций для уже существующей продукции на рынке. В условиях динамичной внешней среды маркетинговые инновации становятся ключевым фактором развития бизнеса, обеспечивая адаптацию к постоянным изменениям. Более того, маркетинговые инновации определяют направление стратегического развития организации, т. к. участвуют в формировании долгосрочных конкурентных преимуществ через постоянное обновление и повышение уровня конкурентного потенциала организации.

Необходимо обратить внимание на дискуссионный момент. Маркетинговые инновации часто рассматриваются исследователями преимущественно как вспомогательный инструмент при решении более значимых управленческих задач. Представляется, что такая позиция занижает их реальную роль. В условиях высокой неопределенности рынка маркетинговые инновации не просто обслуживают управленческие решения, но в значительной степени определяют логику управления. Клиентоориентированная установка, доминирующая в условиях быстрых рыночных изменений, по сути, является результатом активного включения маркетингового мышления в систему управления. Таким образом, маркетинговые инновации логично рассматривать не как изолированную функцию, а как основу системы управления, использующей

клиентоориентированную логику при принятии управленческих решений.

Маркетинговые инновации находятся в постоянном и двустороннем взаимодействии с корпоративной культурой. Это взаимодействие влияет как на успешность внедрения маркетинговых инноваций, так и на эволюцию самой корпоративной культуры. С одной стороны, корпоративная культура определяет готовность организации к принятию инноваций. Культура, поощряющая эксперименты и разумный риск, создает благоприятную среду, тогда как консервативная культура, ориентированная на стабильность и воспроизведение привычных подходов, становится серьезным барьером на пути маркетинговых инноваций. Повышенное значение приобретает корпоративная культура при внедрении в маркетинг информационных технологий (искусственного интеллекта и цифровых инструментов), т. к. для многих сотрудников это резко меняет условия трудовой деятельности.

Ответное влияние маркетинговых инноваций на корпоративную культуру представляет собой не менее значимый процесс. Как отмечает А. А. Бессарабова, «наблюдается переход от фрагментарного применения маркетинговых инноваций к их системной интеграции в качестве структурного элемента корпоративной культуры» [1].

Маркетинговые инновации становятся инструментом формирования и трансформации культуры бизнес-процессов организации. Они актуализируют систему ценностей организации. Постепенное внедрение клиентоориентированных маркетинговых подходов меняет восприятие того, что является нужным, правильным и ценным в организации. Приоритет смещается от внутренней рациональности к созданию внешней ценности для потребителя, что, в свою очередь, трансформирует корпоративные ценности. Маркетинговые инновации меняют и сами модели внутренних и внешних коммуникаций в сторону кросс-функционального взаимодействия, разрушая традиционные функциональные схемы. Для формирования более гибкой культуры маркетологи активно работают в тесной связке с продуктовыми, технологическими и сервисными подразделениями. Маркетинговые инновации влияют на систему мотивации и оценки деятельности. Внедрение новых маркетинговых метрик (NPS, CSI, LTV, ROAS) формирует культуру, ориентированную на измеримые результаты взаимодействия с клиентами. Маркетинговые инновации перестают быть разовыми проектами и становятся неотъемлемой частью повседневной деятельности, что способствует закреплению новых культурных норм.

Особого внимания заслуживает циклический характер взаимовлияния маркетинговых

инноваций и корпоративной культуры. Культура создает предпосылки для инноваций, инновации трансформируют культуру, а обновленная культура порождает новый виток инноваций. Этот цикл может быть позитивным (ускорение инновационного развития) или негативным (сопротивление).

Вместе с тем следует отметить, что зачастую взаимовлияние корпоративной культуры и маркетинговых инноваций рассматривается в рамках линейной логики. Если культура такая, то инновации внедряются только так. Представляется, что такая логика существенно упрощает реальность. Взаимовлияние носит не столько линейный, сколько резонансный характер. Культура и инновации не воздействуют друг на друга в прямом смысле этого слова. Они вступают в состояние резонанса между собой, при котором изменения в одном элементе системы управления усиливаются или, наоборот, гасятся состоянием другого. Это значит, что даже при инновационной культуре неудачная маркетинговая инновация может не только не дать эффекта, но и подорвать доверие к инновациям. И наоборот, в консервативной культуре своевременная маркетинговая инновация, учитывающая существующие культурные коды, может быть успешно внедрена. Например, в организациях с интеграцией маркетинговых практик в систему управления персоналом и внутренние коммуникации, мерч и брендированная продукция становятся не просто маркетинговыми инструментами, но и средствами развития корпоративной культуры, поддержки HR-бренда и трансляции ценностей организации. Следовательно, маркетинговые инновации выходят за рамки внешних коммуникаций и становятся внутренним культурным феноменом.

Таким образом, взаимовлияние маркетинговых инноваций и корпоративной культуры является сложным, динамичным процессом, в котором культура выступает и условием, и результатом инновационных преобразований. Понимание этого двустороннего взаимовлияния является необходимым условием эффективного управления маркетинговыми инновациями и формирования инновационной корпоративной культуры.

Проведенный анализ сущности и классификаций управленческих и маркетинговых инноваций позволил выявить ряд проблем. В первую очередь выявлено, что организационно-управленческие и маркетинговые инновации рассматриваются изолированно друг от друга. Такой подход мешает их конвергенции. Данная проблема дополнительно усугубляется игнорированием в рамках классических подходов сквозных цифровых эффектов. Традиционные концепции слабо адаптированы к экономике больших данных (Big Data), поскольку

они не учитывают то, каким образом потоковый автоматический анализ информации меняет саму технологию принятия управленческих решений. Кроме того, наблюдается дефицит динамических критериев оценки. Большинство существующих методик фиксируют лишь статический, дискретный факт внедрения конкретного новшества, не осмысливая синергетический эффект совместного использования новшеств.

Выявленные проблемы требуют иного подхода, который объединил бы управленческие и маркетинговые инновации в единый контур. В качестве возможного решения предлагается использовать единый маркетингово-управленческий контур (ЕМУК) организации. Идея этого контура заключается в том, что любая современная маркетинговая инновация латентно трансформируется в управленческую инновацию. Это находит отражение в переходе к адаптивным «плоским» организационным структурам и децентрализации полномочий с использованием алгоритмов искусственного интеллекта. Предлагаемый подход ЕМУК основывается на принципах функционирования интеллектуальных организаций. Принцип информационной непрерывности означает организационную конвертацию маркетинговых достижений в оперативные организационные изменения без дополнительных транзакционных издержек на передачу данных. Принцип алгоритмизации менеджмента предполагает минимизацию влияния субъективного человеческого фактора за счет широкой автоматизации управленческих процедур на основе мониторинга клиентских предпочтений. Наконец, принцип динамической комплементарности обосновывает максимизацию стратегической устойчивости организации в результате координируемого внедрения различных нетехнологических инноваций.

На рисунке 1 предложенная концепция ЕМУК представлена в виде блок-схемы, полностью отражающей сквозную логику процесса от получения внешних данных до достижения итоговой устойчивости организации.

Применение ЕМУК позволяет преодолеть фрагментарность исследований инновационных процессов, переводя нетехнологические (управленческие и маркетинговые) нововведения из статуса обеспечивающих и поддерживающих бизнес-процессы в статус доминирующих и стратегических в современной интеллектуальной организации.

Выводы

1. В научной литературе управленческие и маркетинговые инновации традиционно рассматриваются изолированно, как дополняющие элементы стратегического развития, что не соответствует их реальной роли в современной интеллектуальной организации.

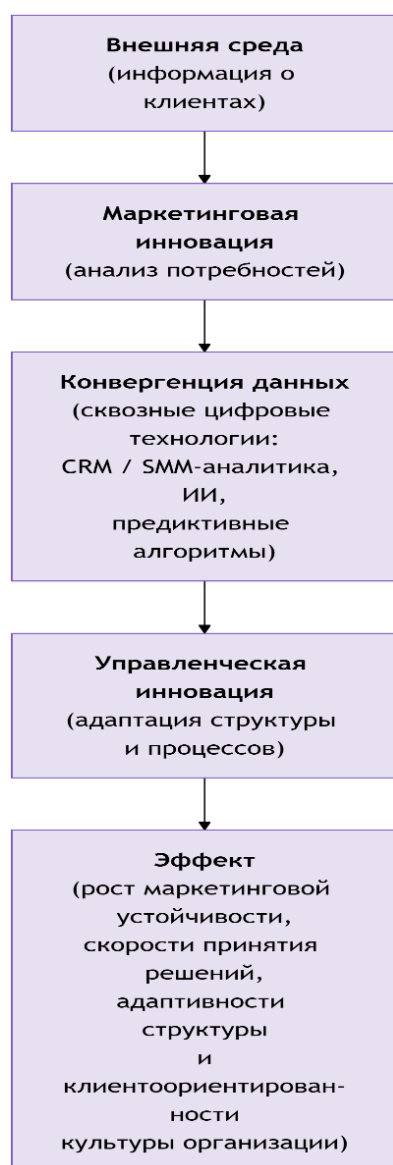


Рис. 1. Блок-схема трансформации нетехнологических нововведений в рамках единого маркетингово-управленческого контура организации

Fig. 1. Block diagram of the transformation of non-technological innovations within an organization's integrated marketing and management framework

2. Существующие классификации управленческих инноваций (трудосберегающие / капиталосберегающие, с интеграцией ИТ, по воздействию

на структуру/стратегию, процессные / структурные / поведенческие) имеют ряд ограничений, главное из которых — статичность и фрагментарность.

3. Предложенный динамический подход к типологизации управленческих инноваций, основанный на направлении инновационного импульса (сверху вниз или снизу вверх) и глубине проникновения (поверхностный, поведенческий, ценностный уровни), позволяет системно учитывать исторический контекст, внутреннюю культуру и рыночное положение организации.

4. Обоснован резонансный характер взаимодействия маркетинговых инноваций и корпоративной культуры: культура выступает одновременно условием и результатом инновационных преобразований, что требует перехода от линейной логики к учету синергетических эффектов.

5. Разработанная концепция ЕМУК, базирующаяся на принципах информационной непрерывности, алгоритмизации менеджмента и динамической комплементарности, позволяет преодолеть фрагментарность исследований и перевести нетехнологические инновации в разряд стратегических драйверов развития организации.

Заключение. Проведенное исследование показало, что в условиях постиндустриальной экономики управленческие и маркетинговые инновации утрачивают статус второстепенных, обеспечивающих функций и становятся ключевыми факторами стратегической конкурентоспособности. Их активная роль проявляется в увеличении скорости и качества принятия управленческих решений, в формировании адаптивных организационных структур и децентрализации полномочий, в повышении клиентоориентированности и инновационной составляющей корпоративной культуры, в синергии маркетинговых и управленческих изменений, невозможной при их отдельном внедрении. Предложенный динамический подход к классификации управленческих инноваций и концепция ЕМУК создают основу для разработки практических рекомендаций по интеграции нетехнологических инноваций в систему управления современными организациями. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются апробация разработанной модели на отраслевых практиках, а также углубленное изучение механизмов резонансного взаимодействия маркетинговых инноваций и корпоративной культуры.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бессарабова А. А. Теоретико-методологические основания и эмпирические перспективы институционализации инновационного маркетинга как инструмента культуры бизнес-процессов // Вестник Донецкого университета. Серия 03. Экономика и право. 2026. № 1. С. 5–16. DOI: 10.5281/zenodo.20432747.
2. Бондаренко В. А., Денисова О. Е. Современный подход к классификации маркетинговых инноваций: обоснованность инвестирования в обновления, ориентированные на потребителя // Финансовые исследования. 2020.

№ 1 (66). С. 132–139. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-klassifikatsii-marketingovyh-innovatsiy-obosnovannost-investirovaniya-v-obnovleniya-orientirovannye-na> (дата обращения: 16.08.2026).

3. Гетманова Г. В. Диагностика и внедрение управленческих инноваций в деятельности предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2005. 168 с.

4. Голубков Е. П. Инновационный маркетинг как инструмент перевода экономики России на новый путь развития // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 1 (75). С. 18–29.

5. Каленская Н. В. Маркетинг инноваций: учебное пособие. Казань : Казанский университет, 2012. 242 с.

6. Коровин В. В. Управленческие инновации в процессе реструктуризации крупного машиностроительного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург : Ур. гос. техн. ун-т, 2002. 24 с.

7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 848 с.

8. Латкин А. Г. Управленческие нововведения. Москва : МАКС Пресс, 2008. 104 с.

9. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Совместное издание ОЭСР и Евростата; пер. с англ., издание второе исправленное. 3-е изд. Москва : Центр исследований и статистики науки (ЦИСН), 2010. 107 с.

10. Соловьев Д. А. Управленческие инновации в организациях: сущность и классификация // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2007. № 1. С. 97–104.

11. Советкин Я. Д. Управленческие инновации: подход к определению и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2020. Т. 19, № 4. С. 493–519. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2020.404.

12. Шинкевич А. И., Кудрявцева С. С. Управление открытыми национальными инновационными системами в экономике знаний : монография. Казань : КНИТУ, 2014. 205 с.

13. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J. Management innovation // Academy of Management Review. 2008. Vol. 33, no. 4. P. 825–845. DOI: 10.5465/AMR.2008.34421969.

14. Hamel G. The Why, What, and How of Management Innovation // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, no. 2. P. 72–84.

15. Naidoo V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy // Industrial Marketing Management. 2010. Vol. 39, no. 8. P. 1311–1320. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.02.005.

16. Weerawardena J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy // Journal of Strategic Marketing. 2003. Vol. 11, no. 1. P. 15–35. DOI: 10.1080/0965254032000096766.

REFERENCES

1. Bessarabova AA. Teoretiko-metodologicheskie osnovaniya i empiricheskie perspektivy institutsionalizatsii innovatsionnogo marketinga kak instrumenta kul'tury biznes-protsessov [Theoretical and methodological foundations and empirical prospects for the institutionalization of innovative marketing as a tool of business process culture]. *Vestnik Donetskogo universiteta. Seriya 03. Ekonomika i pravo* [Bulletin of Donetsk University. Series 03. Economics and Law]. 2026;(1):5-16. DOI: 10.5281/zenodo.20432747. (In Russ.).

2. Bondarenko VA, Denisova OE. Sovremennyy podkhod k klassifikatsii marketingovykh innovatsiy: obosnovannost' investirovaniya v obnovleniya, orientirovannye na potrebitelya [Modern approach to the classification of marketing innovations: justification of investment in consumer-oriented updates]. *Finansovye issledovaniya* [Financial Research]. 2020;(1(66)):132-139. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-klassifikatsii-marketingovyh-innovatsiy-obosnovannost-investirovaniya-v-obnovleniya-orientirovannye-na>, accessed: 16.08.2026. (In Russ.).

3. Getmanova GV. Diagnostika i vnedrenie upravlencheskikh innovatsiy v deyatel'nosti predpriyatiya [Diagnostics and implementation of managerial innovations in the enterprise]. PhD thesis. Saint Petersburg, 2005. 168 p. (In Russ.).

4. Golubkov EP. Innovatsionnyy marketing kak instrument perevoda ekonomiki Rossii na novyy put' razvitiya [Innovative marketing as a tool for transferring the Russian economy to a new development path]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Marketing in Russia and Abroad]. 2010;(1(75)):18-29. (In Russ.).

5. Kalenskaya NV. Marketing innovatsiy: uchebnoe posobie [Marketing of innovations: study guide]. Kazan: Kazan University, 2012. 242 p. (In Russ.).

6. Kоровин VV. Upravlencheskie innovatsii v protsesse restrukturizatsii krupnogo mashinostroitel'nogo predpriyatiya [Managerial innovations in the process of restructuring a large machine-building enterprise]. Abstract of PhD thesis. Yekaterinburg: Ural State Technical University, 2002. 24 p. (In Russ.).

7. Kotler F, Keller KL. Marketing management. 15th ed. Saint Petersburg: Piter, 2018. 848 p. (In Russ.).

8. Latkin AG. Upravlencheskie novovvedeniya [Managerial innovations]. Moscow: MAKS Press, 2008. 104 p. (In Russ.).

9. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd ed. Moscow: Centre for Research and Statistics of Science (CISN), 2010. 107 p. (In Russ.).

10. Solovyov DA. Upravlencheskie innovatsii v organizatsiyakh: sushchnost' i klassifikatsiya [Managerial innovations in organizations: essence and classification]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management]. 2007;(1):97-104. (In Russ.).

11. Советкин YaD. Upravlencheskie innovatsii: podkhod k opredeleniyu i klassifikatsii [Managerial innovations: an approach to definition and classification]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* [Bulletin of Saint Petersburg University. Management]. 2020;19(4):493-519. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2020.404. (In Russ.).

12. Shinkevich AI, Kudryavtseva SS. Upravlenie otkrytymi natsional'nymi innovatsionnymi sistemami v ekonomike znaniy [Management of open national innovation systems in the knowledge economy]. Kazan: KNRTU, 2014. 205 p. (In Russ.).

13. Birkinshaw J, Hamel G, Mol MJ. Management innovation. *Academy of Management Review*. 2008;33(4):825-845. DOI: 10.5465/AMR.2008.34421969.
14. Hamel G. The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*. 2006;84(2):72-84.
15. Naidoo V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*. 2010;39(8):1311-1320. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.02.005.
16. Weerawardena J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*. 2003;11(1):15-35. DOI: 10.1080/0965254032000096766.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

И. Я. Рувенный — кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

I. Ya. Ruvenny — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor in the Department of Strategic Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 30.09.2026.

Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026.

Научная статья
УДК 005.572:159.99
ББК 65.291.218/88.3

DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-37-43

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВИДОВ И МЕТОДОВ КОНСАЛТИНГА ДЛЯ ПСИХОДИАГНОСТИКИ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИЧИН СНИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оксана Владимировна Жигарь

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, ovzigar@rambler.ru

Аннотация. Статья посвящена аспектам использования консалтинга как инструмента определения причин низкой мотивации сотрудников. Обозначены преимущества личностного консалтинга и его важность для организации. Выявлены особенности философского консалтинга, который фасилитирует решение существующих в организации проблем. Отражены технологии научения сотрудников рефлексии и самоанализу, что способствует осознанности труда в компании. Представлена система шкалирования как один из видов сентимент-анализа, при помощи которой происходит оценка результатов деятельности сотрудника консалтинговой службы.

Ключевые слова: консалтинг, личностное консультирование, философский консалтинг, психологический консалтинг, самоанализ, рефлексия, мотивация, осознанная трудовая деятельность, сентимент-анализ

Для цитирования: Жигарь О. В. Использование видов и методов консалтинга для психодиагностики и определения причин снижения эффективности трудовой деятельности // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 37–43. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-37-43

Original article

USING CONSULTING TYPES AND METHODS FOR PSYCHODIAGNOSTICS AND IDENTIFYING THE CAUSES OF REDUCED WORK PERFORMANCE

Oksana V. Zhigar

Chelyabinsk state University, Chelyabinsk, Russia,
ovzigar@rambler.ru

Abstract. This article examines the use of consulting as a tool for identifying the causes of low employee motivation. It outlines the advantages of personal consulting and its importance to the organization. The specific characteristics of philosophical consulting which facilitates the addressing of organizational issues are identified. Techniques for teaching employees reflection and self-analysis are described, fostering a mindful approach to work within the company. Finally, a scaling system is presented as a form of sentiment analysis used to evaluate the performance of consulting service personnel.

Keywords: consulting, personal counseling, philosophical consulting, psychological consulting, self-analysis, reflection, motivation, conscious work activity, sentiment analysis

For citation: Zhigar OV. Using Consulting Types and Methods for Psychodiagnostics and Identifying the Causes of Reduced Work Performance. *Society, economy, management*. 2026;11(3):37-43. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-37-43

В современных условиях в отечественных организациях преобладает тенденция развития бизнеса, направленная на совершенствование человеческих ресурсов как основополагающего фактора роста экономической эффективности. Согласно теории человеческих отношений, особое внимание организации следует уделять человеческому фактору и человеку в целом. Условия работы сотрудника, соответствие должности и выполняемой трудовой функции его внутренним потребностям, а также межличностные отношения в коллективе — всё это влияет на эффективность и продуктивность трудовой деятельности работника [6]. Из этого следует, что социальная составляющая, включающая микроклимат и личностные установки сотрудников, является одним из важнейших компонентов, обеспечивающих эффективную деятельность организации.

Как и любая социокультурная среда, коллектив нестабилен и не может существовать в постоянных благоприятных условиях. Задача руководителя — поддерживать энергетический баланс сотрудников. Но наряду с этой задачей у руководства есть перечень иных обязанностей, не менее важных. Уделяя всецело внимание одной задаче, руководитель рискует упустить важные аспекты, из-за чего впоследствии компания может потерпеть убытки, в том числе и финансовые. Ещё одним критерием, по которому руководителю не следует брать на себя все обязанности в управлении организацией, является привычный взгляд на проблемы внутри компании: сложность состоит в том, чтобы увидеть что-то новое в том, что наблюдаешь и анализируешь продолжительное время [1].

В каждом из случаев свежий взгляд со стороны является оптимальным решением. Приглашённый консультант способен перенять на себя ряд обязанностей в области работы с коллективом, тем самым освободив руководителя компании от обязанностей, связанных с ним косвенным путём. Также новый взгляд на существующую уже продолжительное время проблему способствует нахождению нестандартного и эффективного решения [7].

Предполагается, что использование в компании консалтинговых услуг благотворно скажется на её развитии и повышении эффективности за счёт целенаправленной работы профессионалов с персоналом.

Целью же самого консалтинга в решении задач организации, связанных со снижением мотивации сотрудников, их неблагоприятным психологическим состоянием, является научение работников конструированию социальной рефлексивности и использованию на практике личностного консультирования.

Важно сформировать у работников не просто желание мотивированной, целенаправленной трудовой деятельности, а заложить основы осознанного отношения к тому роду деятельности, которым человек занимается на данный момент. В этом случае запускается процесс формирования социальной субъективности, что означает целенаправленную деятельность отдельного сотрудника, направленную на достижение общественных задач. В данном случае человек воспринимает социально значимую цель как свою собственную, что способствует более эффективному и рациональному использованию того инструментария, которым обладает индивид на данный момент. Также сотрудник входит в систему социальных взаимоотношений, что даёт ему право на применение тех мер и инструментов, которыми обладает данный общественный институт [4].

В осуществлении поставленной цели способен помочь один из видов управленческого консультирования — философский консалтинг [5]. Философский консалтинг фасилитирует существующие проблемы в организации, помогая сотрудникам самостоятельно найти выход из затруднительной ситуации. Данный вид консалтинговых услуг также выбирает приоритетом отдельного человека, который обращается за помощью.

В ходе оказания консалтинговых услуг могут быть применены следующие инструменты:

- языковое описание и прояснение организационного события;
- интерпретация, анализ, оценка и умозаключение;
- декодирование философского смысла события, его обоснование, аргументация;
- подбор и рациональное оценивание потенциальных путей решения поставленных задач, применение SWOT-анализа;
- рефлексия процессов и результатов (рефлексия логичности, TOWS-анализ) [5].

В ходе языкового описания сотрудники могут в короткий срок и достаточно полно высказать своё настроение по поводу текущей ситуации на рабочем месте. В некоторых случаях сотруднику необходимо высказать психологу, человеку, которому он может доверять и быть уверенным, что информация, сказанная в пределах отдельного кабинета, не выйдет дальше, то, что его беспокоит и препятствует эффективной трудовой деятельности. Консультант также способствует верному формулированию мыслей сотрудника, он задаёт наводящие и уточняющие вопросы, что помогает работнику раскрыться и лучше понять свой внутренний запрос.

На практике консультант также может применить технику «Тетраэдра прояснения организационных проблем», которая позволяет наиболее

чётко сформулировать запрос как работодателя, так и сотрудника. Запрос — как форма того, что ожидает руководитель увидеть на промежуточных точках и сотрудник в целом от трудовой деятельности, которую выполняет определённое время. Если запрос не совпадает с реальным течением дел, то возникает демотивация со стороны сотрудника и неудовлетворённость результатами труда со стороны руководства. Зачастую данное обстоятельство связано с тем, что запрос изначально сформулирован некорректно:

1) требования слишком завышены, что приводит в случае несовпадения ожидания с реальностью к разочарованию и потере мотивации (данное обстоятельство свойственно как сотрудникам, так и руководителям);

2) формулировка запроса размытая и нечёткая, что приводит к его вольной трактовке, а как следствие — к невыполнению плана, потому что неясно, к какой цели двигаться;

3) несовпадение запросов руководителя и работника — каждый из них преследует свои цели, и зачастую бывает, что эти цели являются взаимоисключающими.

Консультант в данном случае помогает учесть данные обстоятельства и сформулировать запрос таким образом, чтобы он отвечал требованиям обеих сторон и обладал конкретикой, чёткостью и измеримостью.

Запрос в свою очередь трансформируется в проблему, которую предстоит решить консультанту. Проблема в данном случае представляет собой противоречие между целями компании и имеющимися способами их достижения. Это применимо и в отношении работника, так как его цели (изначальное ожидание при выборе данного места работы) и итоговый результат также могут не совпадать, что неизбежно приводит к эмоциональному выгоранию и снижению трудоспособности [9].

Проблема является одним из видов запроса в организации — слабым местом, тем обстоятельством, которое необходимо менять.

Другой вид запроса направлен на перспективу — футуристический запрос. Он отражает ожидания каждой из сторон. Данный запрос имеет положительную окраску и является в определённой степени мотиватором, что позволяет трактовать его как один из способов позитивного воздействия на структурные единицы организации.

Технологический запрос отражает инструментарий, присущий данной организации, — тот, который она использует на текущий момент и который может использовать в перспективе.

Метод «Тетраэдра прояснения организационных проблем» позволяет создать схему, отражающую все три запроса (рис. 1).

Точка пересечения запросов является определяющим критерием успеха. Критерий успеха отражает количественный и качественный результат для компании, а также для отдельного человека, если данная схема составляется в соответствии с запросами сотрудника.

Сложность определения критериев успеха заключается в том, что они далеко не всегда бывают очевидны даже для самого субъекта (руководителя или сотрудника). И именно синтез запросов каждой из трёх сфер способствует их наиболее точному определению.

В ситуации, когда сотрудник знает, какого конечного результата — критериев успеха — он хочет добиться на данной должности, он видит свою личную цель, а не пространную формулировку работодателя, которая не отражает его интересов [10].

Следующий инструмент — интерпретация, анализ, оценка и умозаключение. Данный ряд методов используется в комплексе для достижения наиболее конкретного и измеримого

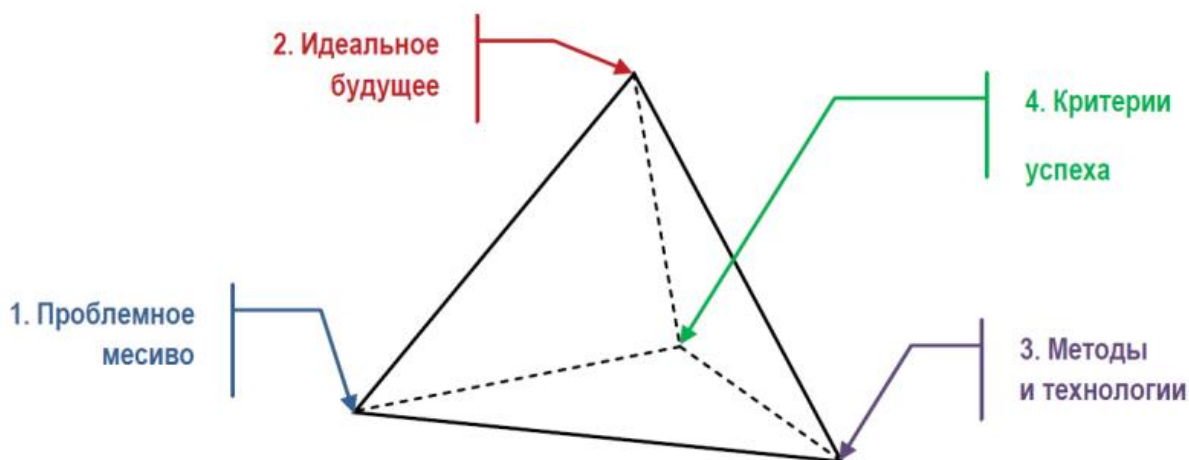


Рис. 1. Схема тетраэдра прояснения организационных проблем
Fig. 1. Diagram of the tetrahedron for clarifying organizational problems

результата. Если рассматривать в разрезе данного комплекса проблему демотивации сотрудника, то можно следовать следующим шагам:

1. Интерпретация — обозначение проблемы. Происходит определение ключевых причин отсутствия мотивации сотрудника, выявляется направление, в котором нужно развивать мероприятия, направленные на повышение уровня вовлечённости и личной заинтересованности.

2. Анализ — непосредственная проработка обозначенной проблемы. Анализируется имеющаяся ситуация, возможные пути решения и предположение конечного результата.

3. Оценка — результат в контрольной точке. Данный метод предполагает подведение результатов и соизмерение их с предполагаемыми на ранних этапах.

4. Умозаключение — вывод и определение перспектив на будущее. Подведение итогов проделанной работы позволяет определить, подходит данная методика для использования в организации или она требует корректировок.

С помощью приведённых методов рассмотрение любой проблемной ситуации становится комплексным, а как следствие — имеет больше шансов на положительное разрешение.

Декодирование философского смысла события, его обоснование, аргументация позволяют сотруднику самостоятельно проанализировать текущее положение дел. Для осуществления данного метода необходима помощь со стороны руководства, а именно — определение конкретного времени на сессию с психологом-консультантом. Во время процедуры психолог помогает сотруднику найти смысл его трудовой деятельности, определить ценностные ориентиры, что способствует более продуктивной деятельности, так как работник начинает видеть цель своей работы; она обретает смысл, следовательно, он воспринимает текущие задачи не как обязанности, а как необходимость удовлетворить собственную потребность.

Такой набор инструментов, как подбор, рациональное оценивание потенциальных путей решения поставленных задач и применение SWOT-анализа, позволяет произвести оценку проделанной работы. Подведение промежуточных итогов даёт возможность отследить результаты на контрольных точках. В случае с личностным консультированием контрольной точкой может стать проведение пяти сессий с психологом и двух тренингов, направленных на корректировку слабых сторон сотрудников, которые были выявлены на более ранних этапах.

При проведении SWOT-анализа появляется возможность определить достоинства и слабые места организации или отдельной сферы, а также перспективы развития как отдельного сотрудника, так и всего штата.

Последним инструментом является умение человека рефлексировать над прошедшими событиями; это ключевой навык в процессе становления личности, обладающей собственными ценностями и ориентирами. Рефлексия находит своё отражение и в процессе профессиональной деятельности, так как благодаря способности к самопознанию сотрудник может переосмыслить прошлый опыт, выявить свои положительные и отрицательные стороны, принять себя как часть той профессиональной среды, в которой он находится, тем самым давая себе отчёт об осознанной трудовой деятельности в компании [3].

Задачей консультанта является научить сотрудников рефлексировать и находить смысл их работы в данной организации. Для осуществления поставленной задачи предлагается применение метода самоанализа. В настоящий момент нерелевантно использование расширенных диагностик в небольших организациях, так как проведение полноценной диагностики с анализом требует существенного количества времени, а зачастую работодатель оказывается не готов идти на подобные жертвы. По этой причине предлагается применение сокращённой методики, включающей в себя следующий комплекс:

1) определение эмоционального и физического состояния в моменте: предполагается, что сотрудник в определённый час останавливает свою трудовую деятельность на 5 минут и письменно фиксирует то, что он чувствует психически и физически;

2) еженедельная индивидуальная сессия с консультантом: оптимальная частота встреч с консультантом определяет успех хода всей программы, потому что в его обязанности входит проектирование индивидуального плана сотрудника и его последующая корректировка;

3) еженедельная групповая сессия с консультантом: предполагает обсуждение существующих проблем внутри коллектива. Данная практика направлена на формирование и поддержание благоприятного климата в коллективе, а также на способность каждого из сотрудников формировать социальную субъективность.

Данные мероприятия позволяют поддерживать сотрудников в удовлетворительном эмоциональном состоянии, что также благоприятным образом скажется на компании, так как это способствует развитию лояльности со стороны сотрудников в отношении организации.

Оценка состояния сотрудников после прохождения данных мероприятий позволит руководству определить качественный результат проделанной работы. Для проведения оценивания предлагается процедура письменного самоанализа сотрудников. Предполагается,

что работники должны будут описать свое состояние и зафиксировать следующие аспекты:

- эмоциональный фон;
- динамика настроения за прошедший период;
- отношения в коллективе;
- уровень мотивации;
- отношение к текущим обязанностям;
- перспективы в трудовой деятельности.

Важным условием является честность сотрудника, проходящего процедуру самоанализа. Данный анализ предполагает написание текста в свободной форме, так как подобный формат не вызовет затруднений у сотрудников: перед ними стоит задача передать своё внутреннее состояние, и то, как они это сделают, не регламентируется; ощущение отсутствия формальных ограничений благотворно сказывается на творческой составляющей человека. Следующим преимуществом данного формата является предоставление работникам времени на анализ своего состояния. Сотрудники, структурируя свой текст и думая над формулировками предложений, задумываются непосредственно о своей роли и значимости в компании, также они уделяют внимание перспективам, которые им может предоставить организация. Следовательно, данный способ предоставления информации обеспечивает возможность руководителю определить вовлечённых и мотивированных сотрудников.

Для оценки непосредственно самого текста предлагается использование системы шкалирования как одного из видов сентимент-анализа. Под сентимент-анализом принято понимать аналитическую операцию, направленную на определение эмоциональной окраски текста и потенциальную оценку, которую заложил изначально автор [8]. Основой деятельности данной системы является специальная программа, функционал которой заключается в том, чтобы присваивать анализируемым текстам одну из девяти категорий. Применимо как машинное обучение, так и экспертная оценка. Определение и присваивание категорий происходит посредством преобладающих в данном фрагменте эмоций. Перечень классифицирующих категорий включает такие элементы, как интерес, удовольствие, удивление, страдание, ужас, брезгливость / отвращение, радость и так далее. В то же время анализируемому фрагменту может быть присвоена категория нейтрального текста.

Тексту, написанному сотрудником, можно присвоить одну или несколько категорий от 1 до 9, что упростит дальнейшее считывание информации. Также сама процедура полностью автоматическая, что позволяет экономить время на проверку текстов и исключает человеческий фактор, оставляя только объективную оценку.

Благодаря использованию методов компьютерной лингвистики можно оценить эмоциональное значение каждого слова. Система шкалирования автоматически присваивает эмоционально значимым словам цифровое значение от 1 до 9, что позволяет перевести субъективный текст в объективную оценку полученных результатов.

Руководитель сможет оценить, как сотрудники относятся к выполнению своих обязанностей — обладают ли они достаточным уровнем мотивации и приверженности компании или нет. Также данный анализ позволяет определить уровень удовлетворённости работников организацией: если эмоциональная оценка приведённого текста низкая с преобладанием слов с негативной окраской, то требуются перемены со стороны руководства.

Существенным недостатком данного метода является потенциальная неточность в процессе оценки. Способ с использованием машинного обучения не имеет широкого распространения в отечественной практике. Связано это с отсутствием определённых наборов данных, которые позволяют тренировать модели искусственного интеллекта.

Другим методом оценки текста может стать лингвистический анализ эксперта. Данный анализ предполагает поэтапный разбор текста в разрезе основных языковых и стилистических особенностей. В отечественной практике данный метод более распространён, но существенным недостатком является достаточно большой временной промежуток, требующийся на экспертную проверку. Также оплата труда экспертов является дополнительной статьёй расходов, что заставляет задуматься об эффективности её использования.

Исходя из приведённых способов проверки, первый является наиболее эффективным и надёжным, так как исключает человеческий фактор и сокращает время проверки. Но модель машинного обучения требует разработки и существенных затрат со стороны руководства компании. По этой причине второй вариант проверки более соответствует современным реалиям отечественного бизнеса.

Решением факторов, осложняющих эффективную деятельность компании, станет периодическое привлечение экспертов-лингвистов, в обязанность которых будет входить проверка текстов самоанализа сотрудников на предмет эмоциональной окрашенности. Использование консалтинговых услуг в данном случае позволит компании сохранить бюджет при условии поддержания достойного уровня мотивации сотрудников.

Вместе с тем возникает проблема искренности суждения непосредственно самого сотрудника. Часто работники, не желая тратить время

на прохождение тестовых заданий или диагностических процедур, дают социально желательные ответы, которые позволили бы сделать положительное заключение о характере их трудовой деятельности. Исключение данного обстоятельства невозможно в силу человеческого фактора и желания идти по пути наименьшего сопротивления.

Уменьшить степень влияния данного негативного фактора позволит проведение самоанализа в анонимном формате. Текст, содержащий самоанализ конкретного сотрудника, сдаётся на проверку без указания авторства. Выводы делаются на основе общего массива информации, в разрезе каждого отдела. Проведение анализа по отделам или подразделениям позволит сузить круг лиц, подвергающихся диагностике, при этом

у сотрудников сохранится чувство анонимности. Проведение процедуры самоанализа в анонимном формате даст работникам ощущение свободы и определённой вседозволенности: доказано, что человек ведёт себя свободнее и более искренен в своих решениях тогда, когда не испытывает на себе «чужого взгляда», то есть оценочного суждения со стороны третьих лиц [2].

Таким образом, проведение процедуры самоанализа среди сотрудников в анонимном формате при помощи сентимент-анализа и проверки приглашёнными экспертами-лингвистами позволит компании в определённое время отслеживать уровень заинтересованности, мотивации и осознанности в трудовом коллективе, что даст возможность при необходимости своевременно принять меры по устранению выявленных слабых мест.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анистратенко Т. Г. Социально-личностный консалтинг: формирование индивидуально-личностной и коллективной субъектности // Вестник Краснодарского университета МВД России. 2017. № 1 (35). С. 141–145.
2. Берлин С. И., Петров Д. В. Современная парадигма развития комплекса консалтинговых услуг в социально-экономическом механизме // Вестник Академии знаний. 2014. № 2 (9). С. 48–52.
3. Голубева О. В., Лебедева Т. Е. Профессиональный консалтинг клиентов кадрового агентства // Мир науки. 2018. Т. 6. № 4. С. 39.
4. Дарган А. А. Субъектность и социальная субъектность в социологии и психологии // Личность, интеллект, метакогниции: исследовательские подходы и образовательные практики: материалы II Международной научно-практической конференции, Калуга, 20–22 апреля 2017 года / Калужский государственный университет им. К. Э. Циолковского. Калуга : АКФ «Политоп», 2017. С. 60–68.
5. Иванова О. Э. Философский консалтинг как инструмент «взлома проблем» в управлении людьми в организации // Управленческое консультирование. 2021. № 7 (151). С. 39–48. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-7-39-48.
6. Как выглядит рынок консалтинга в 2023 году // URL: https://kontur.ru/articles/38019-rynok_konsaltinga (дата обращения: 21.09.2026).
7. Колмогорова А. В., Калинин А. А., Маликова А. В. Лингвистические принципы и методы компьютерной лингвистики для решения задач сентимент-анализа русскоязычных текстов // Актуальные проблемы филологии и педагогической лингвистики. 2018. № 1(29). С. 139–148. DOI: 10.29025/2079-6021-2018-1(29)-139-148.
8. Кубарь М. А. Стратегии развития организации // Экономика и социум. 2021. № 6 (85). С. 1–4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-organizatsii/viewer> (дата обращения: 22.09.2026).
9. Нестик Т. А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ // Современные технологии управления. 2016. № 37. С. 30–37.
10. Роздольская И. В., Осадчая С. М., Ледовская М. Е. Практика использования социального консалтинга как культурно-исторически детерминированной социальной технологии // Фундаментальные исследования. 2013. № 6–3. С. 715–719.

REFERENCES

1. Anistratenko TG. Social'no-lichnostnyj konsalting: formirovanie individual'no-lichnostnoj i kollektivnoj sub'ektnosti [Social and personal consulting: formation of individual and collective subjectivity]. *Vestnik Krasnodarskogo universiteta MVD Rossii* [Bulletin of the Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia]. 2017;1(35):141-145. (In Russ).
2. Berlin SI. Sovremennaja paradigma razvitiya kompleksa konsaltingovyh uslug v social'no-jekonomicheskom mehanizme [The modern paradigm of the development of a complex of consulting services in the socio-economic mechanism]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 2014;(2(9);48-52. (In Russ).
3. Golubeva OV, Lebedeva TE. Professional'nyj konsalting klientov kadrovogo agentstva [Professional consulting of recruitment agency clients]. *Mir nauki* [The world of science]. 2018;(4):39. (In Russ).
4. Dargan AA. Sub'ektnost' i social'naya sub'ektnost' v sociologii i psixologii [Subjectivity and social subjectivity in sociology and psychology] *Lichnost', intellekt, metakognicii: issledovatel'skie podhody i obrazovatel'ny'e praktiki: materialy II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Kaluga, 20–22.04. 2017 / Kaluzhskij gosudarstvennyj universitet im. K. E. Ciolkovskogo. Kaluga: AKF «Politop»* [Personality, intelligence, metacognitions: Research approaches and educational practices: materials of the II International Scientific and Practical Conference, Kaluga, 20-22.04.2017 / Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky. Kaluga: AKF «Politop»], 2017. Pp. 60-68. (In Russ).

5. Ivanova OJe. Filosofskij konsalting kak instrument «vzloma problem» v upravlenii ljud'mi v organizacii [Philosophical consulting as a tool for “hacking problems” in managing people in an organization] *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management consulting]. 2021;(7(151):39-48. (In Russ).
6. Kak vyglyadit rynek konsaltinga v 2023 godu. [What does the consulting market look like in 2023]. [Online]. Available: https://kontur.ru/articles/38019-rynek_konsaltinga, accessed: 21.09.2026]. (In Russ).
7. Kolmogorova AV, Kalinin AA, Malikova AV. Lingvisticheskie principy i metody komp'yuternoj lingvistiki dlya resheniya zadach sentiment-analiza russkoyazychnykh tekstov [Linguistic principles and methods of computational linguistics for solving problems of sentiment analysis of Russian-language texts]. *Aktual'ny'e problemy filologii i pedagogicheskoy lingvistiki* [Actual problems of philology and pedagogical linguistics]. 2018;(1(29):139-148. (In Russ).
8. Kubar MA. Strategii razvitiya organizatsii [Organization development strategies]. *Ekonomika i sotsium* [Economy and society]. 2021;(6(85):1-4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-organizatsii/viewer>, accessed: 22.09.2026]. (In Russ).
9. Nestik T. A. Modeli upravleniya znaniyami v rossijskikh organizacijah: social'no-psihologicheskij analiz [Knowledge management models in Russian organizations: socio-psychological analysis]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya* [Modern technologies of management]. 2016;(1(37):30-37.
10. Rozdol'skaja IV, Osadchaja SM, Ledovskaja ME. Praktika ispol'zovaniya social'nogo konsaltinga kak kul'turno-istoricheski determinirovannoj social'noj tehnologii [The practice of using social consulting as a culturally and historically determined social technology] *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research]. 2013;(6-3):715-719. (In Russ).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

О. В. Жигарь — старший преподаватель кафедры инноватики и управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

O. V. Zhigar — Senior Lecturer at the Department of Innovation and Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 26.09.2026.

Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026.

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК КАК РЕСУРС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Наргиз Мамедовна Намазова

Atlanta College of Liberal Arts and Sciences, Атланта,
Джорджия, США / Баку, Азербайджан,
namazova.nargis@mail.ru

Аннотация. На основе анализа научных публикаций, материалов международных организаций и объявлений о вакансиях на азербайджанских рекрутинговых платформах раскрываются направления влияния языковой компетенции на профессиональное развитие работников. Особое внимание уделяется доступу специалистов к международной профессиональной информации, образовательным ресурсам, деловой коммуникации, участию в международных проектах и непрерывному повышению квалификации. Рассматриваются также факторы, затрудняющие развитие профессионального английского языка, такие как дефицит времени, стоимость обучения и недостаток языковой практики. В статье показано, что языковая компетентность имеет очень большое значение, а ее развитие является одним из основных факторов профессионального обучения персонала. Также предлагается концептуальная модель, связывающая владение английским языком с доступом к профессиональным ресурсам, развитием компетенций и укреплением кадрового потенциала.

Ключевые слова: английский язык, кадровый потенциал, языковая компетентность, человеческий капитал, профессиональное развитие, деловая коммуникация, непрерывное образование, рынок труда

Для цитирования: Намазова Н. М. Английский язык как ресурс профессионального развития // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 44–48. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-44-48

Original article

ENGLISH AS A RESOURCE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Nargiz M. Namazova

Atlanta College of Liberal Arts and Sciences, Atlanta, Georgia,
the USA, Baku, Azerbaijan, namazova.nargis@mail.ru

Abstract. Based on an analysis of academic publications, materials from international organizations, and job advertisements on Azerbaijani recruitment platforms, the study explores the ways in which language proficiency influences employees' professional development. Particular attention is paid to specialists' access to international professional information, educational resources, business communication, participation in international projects, and continuous professional development. The article also considers factors that hinder the development of professional English proficiency, including lack of time, the cost of language training, and limited opportunities for language practice. The findings indicate that language proficiency plays a highly important role and that its development is one of the key factors contributing to the professional training and development of personnel. In addition, the article proposes a conceptual model linking English language proficiency with access to professional resources, competency development, and the strengthening of human resource potential.

Keywords: English language, human resources, language competence, human capital, professional development, business communication, lifelong learning, labour market

For citation: Namazova NM. English as a Resource for Professional Development. *Society, economy, management*. 2026;11(3):44-48. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-44-48

Современные организации действуют в среде, где профессиональная коммуникация все чаще выходит за пределы одного языка и национальной информационной среды. Развитие технологий, их широкое использование, международные деловые связи и доступ к зарубежным образовательным платформам меняют требования к подготовке кадров. В данных условиях английский язык приобретает значение не только как учебная дисциплина, но и как практический инструмент для использования в профессиональной деятельности.

Для специалиста владение английским языком связано, прежде всего, с возможностью самостоятельно получать и использовать информацию, необходимую для работы. Речь идет о профессиональной литературе, образовательных курсах и коммуникации с зарубежными коллегами. Соответственно, ограничение доступа к таким источникам может сужать круг доступных работнику образовательных и коммуникационных возможностей.

Проблема особенно заметна в тех видах деятельности, где международное взаимодействие является частью обычного рабочего процесса. Электронная переписка, переговоры, участие в международных проектах, подготовка презентаций и знакомство с зарубежными исследованиями требуют не только общего знания языка, но и способности применять его в профессиональной ситуации.

Знание иностранных языков особенно важно в таких сферах деятельности, как туризм, логистика, международная торговля, маркетинг и реклама, наука и образование, и это далеко не весь перечень.

Цель исследования — определить основные направления, по которым английская языковая компетентность связана с формированием кадрового потенциала современной организации, а также рассмотреть проблемы, которые затрудняют развитие этой компетентности.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: определить значение английского языка как инструмента для профессиональной коммуникации и непрерывного образования; рассмотреть связь языковой компетенции с доступом к профессиональной информации; проанализировать требования к английскому языку в объявлениях о вакансиях на азербайджанских рекрутинговых платформах; определить основные барьеры языкового обучения; сформулировать практические направления для развития профессиональной языковой компетенции сотрудников.

В статье использованы анализ научной литературы и материалов международных организаций, а также анализ объявлений о вакансиях, представленных на платформах Boss.az, eJob.az, HH1.az и JobSearch.az.

Вопрос о роли языка в профессиональном развитии следует рассматривать в более широком контексте непрерывного образования. Совет Европы сформировал общеевропейскую систему уровней владения иностранным языком от A1 до C2, которая используется для описания и сопоставления языковых компетенций [2]. Наличие подобной шкалы позволяет организациям и образовательным учреждениям точнее определять существующий и ожидаемый уровень подготовки сотрудников.

В материалах Европейской комиссии многоязычие рассматривается в связи с ключевыми компетенциями, необходимыми для обучения и развития человека на протяжении всей жизни [3]. Для профессиональной среды это означает, что языковое обучение целесообразно включить в систему повышения квалификации, а не рассматривать как изолированный дополнительный навык.

Значение английского языка особенно заметно при работе с международными информационными ресурсами, так как научные публикации, материалы конференций и значительная часть цифровых образовательных ресурсов доступны именно на английском языке. Следовательно, владение иностранным языком влияет на то, насколько самостоятельно специалист может искать и понимать профессиональную информацию.

Исследование Marconi, Vergolini и Borgonovi, проведенное на основе анализа материалов онлайн-вакансий европейского рынка труда, показывает высокую востребованность языковых навыков, при этом английский относится к числу наиболее часто требуемых языков [1]. Эти результаты являются свидетельством того, что языковая компетентность учитывается работодателями в условиях международной экономики.

Эмпирические исследования, проведенные в разных странах, также позволяют рассматривать связь английского языка с трудовыми результатами. В исследовании, посвященном женщинам на рынке труда Турции, Di Paolo и Tansel анализируют связь между навыками владения английским языком, статусом занятости и доходами [4]. Экспериментальное исследование Loyalka и соавторов в Индии рассматривает программы профессионального обучения и английского языка и сообщает о положительных изменениях показателей трудоустройства и заработка участников [5].

Работа Cheng и соавторов посвящена навыкам владения английским языком и ранней интеграции мигрантов на рынке труда Австралии [6]. В исследовании Guo и Sun анализируется экономическая отдача от владения английским языком у выпускников китайских вузов, включая связь языковой подготовки с трудоустройством

и доходами [7]. Все эти работы показывают, что связь языка и профессиональных результатов исследуется в различных географических и социально-экономических условиях.

При этом результаты отдельных исследований не следует автоматически переносить на любую организацию или страну. Языковые требования зависят от сферы деятельности, занимаемой должности и структуры конкретного рынка труда. Поэтому для анализа кадрового потенциала английский язык целесообразно рассматривать именно как один из факторов профессионального развития.

Кадровый потенциал организации определяется не только количеством работников, но и совокупностью их знаний, навыков, профессионального опыта и способности развиваться в соответствии с требованиями современного рынка труда. И здесь языковая компетентность создает условия для доступа к определенным профессиональным ресурсам и коммуникационным каналам.

Первое направление связано с профессиональным взаимодействием. Для работников, контактирующих с иностранными клиентами, поставщиками, партнерами или коллегами, английский язык может быть частью ежедневных рабочих задач. Языковая подготовка в таком случае необходима для того, чтобы вести переписку, участвовать в переговорах, понимать документы и выполнять другие задачи.

Второе направление — доступ к знаниям. Специалист, который способен работать с англоязычными источниками без посредничества, имеет возможность самостоятельно расширять информационную базу. Это особенно важно для профессий, в которых содержание работы быстро меняется под влиянием технологий и новых исследований.

Третье направление связано с непрерывным обучением. UNESCO подчеркивает значение многоязычного образования в рамках подхода к качественному и инклюзивному образованию [8]. Для организации практическое значение этого подхода заключается в необходимости создавать такие условия обучения, при которых языковая подготовка связывается с реальными профессиональными задачами.

Таким образом, английский язык может быть включен в систему развития человеческого капитала организации через обучение, повышение квалификации и расширение профессиональных коммуникаций. При этом следует помнить, что результат языкового обучения зависит от регулярности практики, содержания программы и соответствия этой программы рабочим задачам.

Для сопоставления теоретических положений с практикой в статье рассмотрены объявления

на азербайджанских рекрутинговых платформах Boss.az, eJob.az, HH1.az и JobSearch.az [9–12]. Анализ имеет иллюстративный характер и не является статистическим описанием всего рынка труда Азербайджана.

В рассмотренных объявлениях знание иностранных языков, в том числе английского, довольно часто встречается среди требований к кандидатам. В некоторых вакансиях указывается конкретный уровень владения языком. Например, в одном из объявлений на JobSearch.az для должности, связанной с логистикой и страхованием, указан уровень C1 [12]. На других платформах требование знания английского языка встречается в вакансиях в сфере туризма, SMM, обслуживания клиентов и административной работы [9; 11; 12].

Показательным является и использование английского языка непосредственно в тексте некоторых объявлений. Если вакансия полностью или частично представлена на английском языке, это означает, что соискателю уже на стадии поиска необходимо обладать достаточным уровнем языковой компетенции для понимания условий предложения.

В ряде рассмотренных материалов требование иностранного языка относится не только к руководящим или высокооплачиваемым позициям. Оно встречается и в вакансиях начального и среднего уровня, включая работу с клиентами и административные функции [9–12]. Это позволяет говорить о том, что языковая компетентность является одним из важных критериев при подборе персонала.

Результаты данного анализа следует рассматривать как эмпирические примеры, подтверждающие практическую значимость вопроса, а не как точную оценку доли вакансий, требующих знания английского языка.

Несмотря на практическую востребованность английского языка, его развитие у работающих специалистов связано с рядом ограничений. Одним из наиболее очевидных ограничений является дефицит времени. Люди, которые работают и большую часть дня проводят непосредственно на рабочем месте, не всегда имеют возможность посещать длительные курсы по определенному расписанию.

Вторым фактором являются финансовые затраты. Профессиональные и деловые программы могут стоить значительно дороже общезыковых курсов, поскольку требуют специализированных материалов и квалифицированных преподавателей.

Третья проблема — недостаток регулярной практики. Отсутствие применения языка в реальных ситуациях может затруднять поддержание сформированных навыков. Поэтому результат

обучения связан не только с количеством учебных часов, но и с возможностью использовать язык в профессиональной деятельности.

Наконец, содержание обучения не всегда соответствует рабочим задачам. Для специалиста недостаточно общего знания грамматики и общеупотребительной лексики, если его профессиональная деятельность предполагает работу с отчетами, переговорами, техническими текстами, деловой перепиской или специализированной терминологией. В таких случаях целесообразно обучение профессионально ориентированному английскому, связанному с конкретными функциями должности.

Одним из возможных решений является корпоративное обучение. Организация может предоставлять сотрудникам доступ к языковым курсам или проводить занятия внутри компании с привлечением преподавателей. Преимуществом такого формата является возможность согласовать содержание обучения с профессиональными задачами и рабочим графиком.

Эффективность корпоративной программы целесообразно связывать с конкретными рабочими ситуациями. Сюда могут входить деловая переписка, переговоры, презентации, работа с техническими текстами, проведение встреч, устное представление результатов и другие должностные обязанности.

Другим направлением является включение английского языка в программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Международные онлайн-курсы и цифровые образовательные ресурсы могут дополнять корпоративное обучение, особенно когда специалисту нужен самостоятельный доступ к зарубежным материалам.

Для оценки результатов обучения организации могут использовать уровневый подход CEFR [2]. Наряду с этим следует оценивать прикладные результаты, такие как способность подготовить письмо, провести презентацию, понять документ или принять участие в совещании.

Таким образом, задача организации состоит не только в предоставлении курса английского языка, но и в создании среды, в которой язык используется как часть профессиональной деятельности.

На основании проведенного анализа можно предложить концептуальную модель, которая описывает возможную последовательность взаимосвязей. Основным элементом данной модели является языковая компетентность специалиста. Она расширяет доступ к международным информационным и образовательным ресурсам и облегчает профессиональную коммуникацию.

Следующий этап связан с использованием полученных возможностей в профессиональном

развитии: специалист может проходить дополнительное обучение, участвовать в обмене опытом и применять полученные знания непосредственно в работе.

Модель можно представить следующим образом:

Владение английским языком →
Доступ к международным информационным
и образовательным ресурсам →
Расширение возможностей профессионального
обучения →
Развитие профессиональных компетенций →
Расширение профессиональных и карьерных
возможностей →
Укрепление кадрового потенциала организации.

Данная схема является концептуальной моделью. Она не утверждает наличие автоматической связи между знанием языка и конкретным карьерным результатом.

Проведенный анализ позволяет рассматривать английский язык как один из немаловажных ресурсов формирования кадрового потенциала современной организации. Его значение проявляется прежде всего в расширении профессиональной коммуникации, доступа к международным знаниям и образовательным возможностям.

Научные публикации и рассмотренные исследования показывают, что языковая компетентность связана с профессиональной интеграцией и трудовыми возможностями в различных контекстах [1; 4–8]. Анализ вакансий на азербайджанских рекрутинговых платформах также показывает, что английский язык часто встречается среди требований работодателей в разных профессиональных сферах [9–12].

Одновременно развитие языковой компетенции ограничивается определенными факторами, такими как недостаток времени, стоимость обучения и отсутствие постоянной практики. Поэтому языковая подготовка персонала требует решений, ориентированных на доступность, регулярность и связь обучения с конкретными рабочими функциями.

Для организаций практическим направлением может стать включение профессионального английского в систему обучения и развития персонала. В таком случае язык рассматривается как часть более широкой стратегии развития человеческого капитала.

Перспективой дальнейшего исследования является оценка связи между уровнем английской языковой компетенции сотрудников и конкретными показателями профессионального развития, а также более широкий анализ вакансий азербайджанского рынка труда по отраслям, должностям и требуемым уровням языка.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Marconi G., Vergolini L., Borgonovi F. The demand for language skills in the European labour market: Evidence from online job vacancies. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 2023. No. 294. P. 1–54. DOI: 10.1787/e1a5abe0-en.
2. Council of Europe. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. Available at: <https://www.coe.int/en/web/language-policy/cefr>, accessed: 17.09.2026.
3. European Commission. Key competences for lifelong learning. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. DOI: 10.2766/569540.
4. Di Paolo A., Tansel A. English skills, labour market status and earnings of Turkish women. *Empirica*. 2019. Vol. 46. No. 4. P. 669–690. DOI: 10.1007/s10663-018-9425-1.
5. Loyalka P., Mistree D., Fairlie R., Khanna S. Job training, English language skills, and employability: Evidence from an experiment in urban India. *Economic Development and Cultural Change*. 2025. Vol. 73. No. 4. P. 2131–2156. DOI: 10.1086/734458.
6. Cheng Z., Wang B. Z., Jiang Z., Taksa L., Tani M. English skills and early labour market integration: Evidence from humanitarian migrants in Australia. *International Migration*. 2025. Vol. 63. No. 1. Article e12889. DOI: 10.1111/imig.12889.
7. Guo Q., Sun W. Economic returns to English proficiency for college graduates in mainland China. *China Economic Review*. 2014. Vol. 30. P. 290–300. DOI: 10.1016/j.chieco.2014.07.014.
8. UNESCO. Languages matter: Global guidance on multilingual education. Paris: UNESCO, 2025. Available at: <https://www.unesco.org/en/articles/languages-matter-global-guidance-multilingual-education>, accessed: 17.09.2026.
9. Boss.az. Материалы и объявления о вакансиях. Available at: <https://boss.az/> (accessed: 17.09.2026).
10. eJob.az. Материалы и объявления о вакансиях. Available at: <https://ejob.az/> (accessed: 17.09.2026).
11. HH1.az. Материалы и объявления о вакансиях. Available at: <https://hh1.az/> (accessed: 17.09.2026).
12. JobSearch.az. Материалы и объявления о вакансиях. Available at: <https://jobsearch.az/> (accessed: 17.09.2026).

REFERENCES

1. Marconi G., Vergolini L., Borgonovi F. The demand for language skills in the European labour market: evidence from online job vacancies. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 2023;(294):1-54. DOI:10.1787/e1a5abe0-en.
2. Council of Europe. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment. Cambridge: Cambridge University Press; 2001. Available at: <https://www.coe.int/en/web/language-policy/cefr>, accessed: 17.09.2026.
3. European Commission. Key Competences for Lifelong Learning. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2019. DOI:10.2766/569540.
4. Di Paolo A., Tansel A. English skills, labour market status and earnings of Turkish women. *Empirica*. 2019;46(4):669-690. DOI:10.1007/s10663-018-9425-1.
5. Loyalka P, Mistree D, Fairlie R, Khanna S. Job training, English language skills, and employability: evidence from an experiment in urban India. *Economic Development and Cultural Change*. 2025;73(4):2131–2156. DOI:10.1086/734458.
6. Cheng Z, Wang BZ, Jiang Z, Taksa L, Tani M. English skills and early labour market integration: evidence from humanitarian migrants in Australia. *International Migration*. 2025;63(1):e12889. DOI:10.1111/imig.12889.
7. Guo Q, Sun W. Economic returns to English proficiency for college graduates in mainland China. *China Economic Review*. 2014;30:290-300. DOI:10.1016/j.chieco.2014.07.014.
8. UNESCO. Languages Matter: Global Guidance on Multilingual Education. Paris: UNESCO; 2025. Available at: <https://www.unesco.org/en/articles/languages-matter-global-guidance-multilingual-education>, accessed: 17.09.2026.
9. Boss.az. Materials and job advertisements. Available at: <https://boss.az/> (accessed: 17.09.2026).
10. eJob.az. Materials and job advertisements. Available at: <https://ejob.az/> (accessed: 17.09.2026).
11. HH1.az. Materials and job advertisements. Available at: <https://hh1.az/> (accessed: 17.09.2026).
12. JobSearch.az. Materials and job advertisements. Available at: <https://jobsearch.az/> (accessed: 17.09.2026).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Н. М. Намазова — преподаватель английского языка, докторант программы Doctor of Business Administration (DBA), независимый научный исследователь.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

N. M. Namazova — English Language Instructor, Doctoral Candidate in the Doctor of Business Administration (DBA) program, Independent Researcher.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 20.09.2026.

Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026.

Научная статья
УДК 328.161.2
ББК 63.3(4)5

DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-49-57

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА «ЛИБЕРАЛЬНЫХ ТОРИ» В АНГЛИИ (1822–1830 гг.)

Демьян Хамитович Саликов

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, damian-70@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется политика британских тори (консерваторов) в первой трети XIX в. Показаны различия в государственной политике тори-реакционеров и в политике тори — «каннингитов» (умеренных реформаторов); проанализированы факторы, которые оказали влияние на социально-экономический и социально-политический курс правящей партии. Рассказывается о реформах, осуществленных министерством Ливерпуля — Каннинга (1822–1827) и министерством Веллингтона — Пили (1828–1830). Показаны причины смены консервативного правительства либеральным кабинетом вигов (либералов) в 1830 г.

Ключевые слова: экономический и политический либерализм, промышленный переворот, лендлорды, промышленная буржуазия, парламент, тори, виги, реакция, реформы

Для цитирования: Саликов Д. Х. Социально-экономическая политика «либеральных тори» в Англии (1822–1830 гг.) // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 49–57. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-49-57

Original article

SOCIO-ECONOMIC POLICY OF THE «LIBERAL TORIES» IN ENGLAND (1822–1830)

Demyan Kh. Salikov

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
damian_70@mail.ru

Abstract. The article analyzes the policy of the British Tories (Conservatives) during the period of 1814–1830. It shows the differences in the state policy of the Tory reactionaries and the policy of the Tory «Canningites» (moderate reformers); the reasons and factors that influenced the socio-economic and socio-political course of the ruling party. The article describes the reforms implemented by the conservative Liverpool-Canning ministry (1822–1827) and the Wellington-Peel ministry (1828–1830). It also explains the reasons for the change of the conservative government by the liberal Whig Cabinet in 1830.

Keywords: economic and political liberalism, industrial revolution, landlords, industrial bourgeoisie, parliament, Tories, Whigs, reaction, reforms

For citation: Salikov DKh. Socio-Economic Policy of the «Liberal Tories» in England (1822–1830). *Society, economy, management*. 2026;11(3):49-57. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-49-57

Англия после наполеоновских войн. Время реакции (1814–1822). Когда речь идет о консерваторах Великобритании первой трети XIX в.,

или как их именовали в тот период — тори, то обычно говорят о реакционерах и об их противодействии прогрессивным реформам в обществе.

И в самом деле, политика «твердолобых» тори того периода оценивалась современниками и советской историографией как реакционная и антинародная [1; 3; 4].

Причиной для критики торийских кабинетов были: вопрос о «хлебных законах», отношение к нарождающемуся рабочему движению, отношение к проекту реформы парламента, отношение к католикам и протестантам (диссидентам). Это были проблемы, которые раскалывали и английское общество, и, прежде всего, политическую и экономическую элиту, создавая угрозу социального взрыва.

«Хлебные законы», принятые в 1815 г., вводили запретительные пошлины на импортное продовольствие. Это был не только экономический вопрос, это была социально-политическая проблема, стоящая перед правительством. Дело в том, что подобные пошлины приводили к высоким ценам на зерно, что было выгодно лордам-землевладельцам — социальной опоре тори, а также зажиточному фермерству. «Хлебные законы» делали, по сути, монополистами лендлордов и помещиков на рынке, и поэтому были высокие цены на продовольствие. Для трудящихся масс это означало снижение доходов и реальной заработной платы [1, с. 153].

Во время «континентальной блокады», которую организовал Бонапарт против Англии, английские землевладельцы разбогатели, когда импортное зерно и продовольствие не поступало в Англию из-за желания Наполеона путем блокады сломить сопротивление англичан. Но Бурбоны вернулись на французский трон, и казалось, что зерно сможет поступать из-за границы на английский рынок и цены пойдут вниз. Но именно в этот момент парламент принял то решение, которое раздражало широкие слои населения вплоть до 1846 г., когда «хлебные законы» были отменены.

Это был вопрос не только о ценах и доходах. Это был спор о принципе свободы торговли, за который выступали представители буржуазии, заинтересованные в отмене высоких таможенных пошлин для экспортной торговли. Это было выгодно и широким народным массам, потому что отмена пошлин привела бы к снижению цен на продовольствие в Англии. Против этой меры выступали тори, стоявшие за интересы прослойки лендлордов.

Таким образом, тори-реакционеры как сторонники сохранения «хлебных законов», по сути, выступали против всей нации, что грозило не только утратой поддержки со стороны широких слоев населения, но и ростом социально-политического недовольства. Ведь в сфере торговли и промышленности было к 1811 г. занято 44 % населения [1, с. 151].

Это соотношение в структуре населения страны продолжало меняться в пользу города. Долгая война с Францией привела к развитию металлургии и машиностроения.росло количество рабочих. Правда, рабочие-мужчины составляли около трети пролетариев. Две трети рабочих — это были женщины и дети 9–14 лет. Им можно было платить меньше.

Конечно, тори после поражения Наполеона при Ватерлоо могли себе позволить не считаться с оппозицией вигов (либералов), возглавляемой Д. Расселом (1792–1876), будущим премьер-министром в 1846–1852 и 1865–1866 гг. Палата общин состояла из крупных помещиков, которые и приняли те самые «хлебные законы».

Во главе страны при безумном (по причине болезни порфирии) короле Георге III (1760–1820) регентом был его старший сын, будущий король Георг IV (1820–1830). Принц-регент был крайне непопулярен в стране. Его скандальный развод с женой вызывал ропот недовольства даже среди тори.

Во главе правительства с 1812 по 1827 гг. был 2-й граф Ливерпуль (1770–1828). В Кабинете графа Ливерпуля долгое время тон задавали тори-реакционеры. Отмена подоходного налога на богатых после войны, рост косвенных налогов, 12–16-часовой рабочий день, бесправие рабочих перед хозяином, выросший государственный долг за годы войны, введение смертной казни для рабочих-разрушителей машин, обесценивание банковских билетов — эти и другие меры тори порождали серьезные проблемы в обществе. Однако землевладельческая консервативная торийская партия, преобладающая в палате общин и в палате лордов, не видела необходимости в каких-либо изменениях государственной политики.

Пауперизм одних сочетался с ростом богатства других. Развивались хлопчатобумажная промышленность, росло производство шерсти и полотна, железа; машиностроение; система транспорта (дилижансы и паромы); устойчиво росло городское население [5, с. 73]. Страна выходила из состояния затяжного и дорогостоящего противостояния с наполеоновской Францией.

Промышленный переворот в Англии, ускоривший развитие промышленности, позволял благодаря использованию машин снизить себестоимость продукции и расширять рынок сбыта [10, с. 335].

Английские товары пошли в страны Латинской Америки, освободившихся от власти метрополии — Испанской и Португальской колониальных империй. Это произошло в начале 1820-х гг.

Лорды и помещики, преобладавшие в палатах парламента, зачастую прожигавшие деньги от синекур, тем не менее, привлекали образованную молодежь из Оксфорда и Кембриджа, чтобы

пополнить свежими силами парламент, который становился для молодых талантов практической школой управления [5, с. 74].

С другой стороны, английские товары наталкивались на таможенные пошлины благодаря «хлебным законам», а это приводило к снижению фабрикантами заработной платы рабочих. Рабочим было запрещено создавать организации для защиты своих прав. Впрочем, в то время это было запрещено во всех странах Европы.

Таможенная и экономическая политика правительства тори вызывала недовольство и у части элит. Причем это были влиятельные люди благодаря своему богатству. Речь идет о промышленной буржуазии, которую раздражали таможенные пошлины на продукты и сырье, что приводило к росту себестоимости и удорожанию производства. Буржуазия была недовольна привилегиями и сохранившимися монополиями. Так, только Ост-Индская компания имела монопольное право вести торговлю со странами Востока.

Буржуазия, ставшая после промышленной революции частью экономической элиты, не имела возможности влиять на политику государства, поскольку еще с XVIII в. власть была у лендлордов-землевладельцев и более мелких помещиков (сквайров), чьи интересы в парламенте отстаивала партия тори, а также к власти периодически приходили виги, представлявшие финансовых дельцов Сити и обуржуазившуюся аристократию. Долгие десятилетия, после Славной революции 1688 г. и до последней четверти XVIII в., у власти находились виги [2], оттесненные от власти партией тори при Георге III.

Промышленная буржуазия не имела широкого представительства в парламенте при существующем избирательном законе. Поэтому политическим лозунгом этой влиятельной части общества стала идея реформы системы выборов в парламент, тогда как лендлордов и финансовых воротил Сити все устраивало. Этот вопрос, который касался не только электоральной системы, но и был проблемой перераспределения власти между правящими группировками в пользу усилившейся промышленной буржуазии, стал водоразделом, который расколол правящие слои и поставил английское общество перед лицом угрозы социального взрыва.

Очевидно, что парламент, состоявший из помещиков-сквайров и лендлордов, на это согласиться не мог. Так промышленная буржуазия оказалась по одну сторону с угнетаемыми и бедными слоями населения страны. «Промышленная буржуазия выступала с критикой существующего политического строя и добивалась его преобразования в своих интересах» [3, с. 20]. По стране стали возникать тайные комитеты

и различные организации («клубы Гемпдена»), цель которых была избирательная реформа. Все это было на фоне периодически возникающих народных волнений.

В 1816 и 1817 гг. прошли беспорядки, подавленные войсками. Самое известное выступление вошло в историю под названием «Питерлоо» (1819) по аналогии с битвой при Ватерлоо, когда против митингующих Манчестера на площади Питерсфилд была брошена кавалерия, которая участвовала в знаменитом сражении против Наполеона. Было убито 15 человек и около 500 ранено. Министр внутренних дел лорд Сидмут поздравил власти города с подавлением недовольных. По стране прокатилась волна митингов, участники которых осудили действия правительства.

Все это было бы не столь страшно, если бы с 1818 г. наиболее радикальные слои буржуазии не стали создавать по всей стране организации для активизации действий во имя парламентской реформы. Это были уже политические общественные организации, в которые вступали ремесленники и рабочие. Во главе этих политических союзов был Национальный союз для координации совместных акций за реформу.

Правда, в 1818 г. наступило оживление в экономике, и поэтому ситуация оставалась стабильной.

Тори-реакционеры на ситуацию реагировали в традиционном стиле. Под предлогом того, что кто-то бросил камень в карету принца-регента, в 1817 г. парламент на чрезвычайной сессии обеими палатами принял решение отменить на время гарантии неприкосновенности личности и жилища (*Habeas corpus act*), разрешив применять смертную казнь против главарей мятежников. Запрещались митинги и собрания, ношение оружия, издание дешевых брошюр для народных масс. Были увеличены расходы на армию. Эти «шесть постановлений для затыкания рта» допускали домашние обыски для поиска оружия; ссылку для тех, кто в памфлетах критиковал власти.

С начала 1819 г. наступил экономический кризис, и с зимы этого года по стране прокатилась волна митингов под лозунгом парламентской реформы.

Правительство графа Ливерпуля оставалось глухо к подобным призывам. В нем по-прежнему тон задавали «твердые» тори. Канцлер лорд Эльдон заявлял, что система погибнет, если начать преобразования в обществе. Министр иностранных дел Каслри (1769–1822) уже при жизни прослыл образцом ретрограда. О министре внутренних дел лорде Сидмуте и его поздравительной телеграмме мы уже упоминали. Граф Ливерпуль был в принципе не против уступок

общественному мнению, но его устраивало положение дел, и он был совершенно не способен проявлять инициативу и предлагать проекты развития страны.

А между тем на выборах 1818 г. виги во главе с Д. Расселом, выступавшие с умеренных позиций за реформу парламента, улучшили свое положение в палате общин. В этом же году реформистски настроенные тори, в том числе благодаря ораторскому мастерству умеренного реформатора — президента контрольной палаты Д. Каннинга, восстановили Habeas corpus act.

После смерти престарелого безумного Георга III в 1820 г. королем становится принц-регент. Георг IV оставил состав правительства без изменений. Группа радикалов попыталась уничтожить министров короля во время их совместного обеда, но заговор был раскрыт и главари его были казнены.

Король совершил путешествие по Ирландии и Шотландии, во время которого раздавались аплодисменты по адресу не столько уважаемого, сколько приятного пожилого джентльмена и законодателя мод. Георгу IV удалось вызвать овации в свой адрес благодаря традиционным монархическим чувствам простых подданных. Но не только.

Был отправлен в отставку в конце 1821 г. «главный полицейский» — лорд Сидмут, замененный на тори умеренно-реформистского толка Р. Пилем (1788–1850).

А после самоубийства министра иностранных дел лорда Каслри в 1822 г., вызвавшего ликование Д. Байрона («Зарезался он бритвой, но перед этим он перерезал горло всей Британии», — как писал поэт) и всех либерально мыслящих людей, на его должность был назначен Д. Каннинг (1770–1827). Формально главой правительства оставался граф Ливерпуль. Но это было уже другое правительство. Начался период реформаторского торизма, символом которого был Д. Каннинг.

Это был вариант устранения угрозы гражданской войны путем проведения умеренных реформ («каннингизм»), подготовки общества к более серьезным преобразованиям без потрясений и расколов страны и общества.

Надо сказать, что экономическая модель развития Англии была предложена еще А. Смитом, который в конце XVIII в. выступил с идеей фритрейда — идеей экономической свободы (*laissez faire*). Одним из главных тезисов А. Смита было требование свободы внешней торговли. Он был против запрета на ввоз и вывоз любых товаров; против таможенных пошлин; против монопольных торговых компаний (Ост-Индская компания) и политики вмешательства метрополии в хозяйственные дела тогда еще колоний Англии в Северной Америке.

Идея экономической свободы для А. Смита неразрывно была связана с идеей свободы политической — одно не может существовать без другого. Безусловно, взгляды великого экономиста ближе к идеологии вигов, либералов. Но именно «либеральные тори» в 1820-е гг. стали проводить впервые в Англии экономическую политику в духе свободы торговли и предпринимательства, апологетом которого был А. Смит.

С 1822 г. курс консервативного по составу правительства Ливерпуля — Каннинга меняется. К этому их принуждала та ситуация в стране, о которой мы писали выше. И, к чести Каннинга и «каннингитов», они оказались на высоте положения, сумев преодолеть партийные и идеологические предубеждения, поднявшись до уровня общенациональных интересов.

Важным фактором развития Англии стал первый циклический экономический кризис 1825 г., который затронул все отрасли экономики. 80 банков и 3,5 тысячи фирм стали банкротами [10, с. 335]. В дальнейшем кризисы в экономике («кризисы перепроизводства») стали повторяться каждое десятилетие. Экономический кризис 1825 г. сопровождался обострением политической обстановки, что вновь поставило вопрос о парламентской реформе.

«Господство землевладельческой аристократии не соответствовало новому соотношению классовых сил. Промышленная буржуазия претендовала на непосредственное участие в управлении страной. Поэтому она домогалась такой реформы избирательной системы, в результате которой парламент перешел бы под ее непосредственный контроль» [1, с. 155].

Примечательно, что в 1820 году один из лидеров тори Р. Пиль, ставший в следующем году министром внутренних дел, выступил в поддержку умеренной реформы парламента.

К рассмотрению умеренно реформаторской политики тори мы и переходим.

Д. Каннинг (1770–1827) и «каннингизм». Мы не станем говорить о внешней политике Англии, когда этот политик был во главе английского МИДа. Напомним лишь, что при нем Британия дистанцировалась от реакционного Священного союза, что Д. Каннинг выступал за освобождение греков путем восстания против османского владычества, был за освобождение негров и т. п. [9].

Внутренним Кабинетом, то есть теми, кто разрабатывал основы государственной политики в тот период, были Д. Каннинг и министр внутренних дел Р. Пиль (1788–1850).

Впоследствии именно при Р. Пиле тори трансформировались в Консервативную партию; он был дважды премьер-министром — в 1834–1835 и в 1841–1846 гг. Когда Р. Пиль был в 1828–1830 гг. во главе МВД Королевства, была

проведена пенитенциарная реформа, создана полицейская система во главе со Скотланд-Ярдом, которая заложила основы современной полиции страны. Именно правительство Р. Пия, будучи консервативным, пошло в 1846 г. на отмену пресловутых «хлебных законов», прислушиваясь к мнению либеральной оппозиции (фритредеров) и голодающих в Ирландии. Этот политический деятель считается одним из выдающихся государственных умов Соединенного Королевства всех времен, а его Кабинет министров 1841–1846 гг. — одним из выдающихся в истории страны.

Нужно еще назвать директора департамента (министерства) торговли В. Гескисона, который тоже был членом внутреннего Кабинета и «каннингитом». Он и тогдашний канцлер Казначейства, по сути, свою политику строили на принципах свободной торговли.

Что касается фактического главы правительства, то Д. Каннинг, будучи тори, выступал против любых попыток изменить английскую конституцию, под которой он, прежде всего, имел в виду устройство парламента и распределение власти в стране. Он был против парламентской реформы именно потому, что это привело бы к перераспределению властных полномочий в пользу Палаты общин. По новому избирательному закону Палата состояла бы не только из представителей землевладельцев, но и торгово-финансовой и промышленной буржуазии, которых поддерживали бы широкие слои, а не небольшой процент населения, как это было при нем. Как говорил министр Д. Каннинг, это сделало бы излишними короля и Палату лордов, передав власть Палате общин, формируемой практически всем населением страны (за исключением большинства рабочих, католиков, женщин, слуг, инородцев и т. п.). На эту меру политик и торийское правительство пойти не могли.

Но по другим вопросам деятельность Д. Каннинга может быть названа прогрессивной и умеренно-либеральной, подготавливавшей почву для реформ в Англии, и, прежде всего, реформу парламента.

Он выступает за предоставление католикам, прежде всего католикам Ирландии, политических прав, считая это средством успокоения недовольных и примирения. Для него они — подданные Великобритании. Все богословские, политические и династические счеты между протестантами и католиками остались в прошлом. Поэтому эмансипация католиков даст мир и общенациональное согласие. Правда, при Д. Каннинге этот вопрос не был положительно решен, но сам тон речей в парламенте этого авторитетного человека не мог не влиять на эли-

ту и общество страны. В 1829 г., по инициативе Р. Пия, который, к слову, сам был противником предоставления избирательных и прочих прав католикам, парламент принял билль об эмансипации католиков.

Что касается экономической политики, то умеренно-либеральные меры В. Гескисона стали очень скоро приносить плоды.

В 1822 г. министр торговли пересмотрел таможенную политику страны. Были отменены около 200 актов, упрощена таможенная система. Были сокращены пошлины на 150 товаров; уменьшены или отменены пошлины на вывоз [3, с. 25].

Пересмотр протекционистских Навигационных актов, принятых еще в правление О. Кромвеля (1651) и Карла II (1660, 1673), позволил упростить ввоз некоторых товаров и предоставлял больше возможностей иностранцам торговать с английскими колониями.

Это привело к тому, что английским товарам стало проще завоевывать внешние рынки, а значит, и к росту британской экономики. В глобальном плане курс В. Гескисона на отказ от таможенного протекционизма способствовал развитию мирового рынка и рыночной экономики и превращению Британии в центр мировой торговли и судоходства.

Мирные и урожайные годы после победы над Францией позволили накопить средства и уменьшить государственный долг страны. Поэтому В. Гескинсон начал серьезно менять таможенную политику, снижая таможенные пошлины на шелк, металлы, сахар. Он считал, что высокие таможенные пошлины должны применяться лишь к тем партнерам Англии, которые против нее применяют высокие тарифы на ввоз английских товаров.

Политика смягчения таможенных пошлин ради поощрения ввоза и вывоза товаров этого торийского политика стала краеугольным камнем для сторонников свободной торговли в последующие десятилетия. В. Гескинсон полагал возможным и нужным правительству снижать налоги на предприятия той отрасли, которая в какой-то момент переживает кризис. Это уже была практика регулирования государством экономики. Он подчеркивал при этом, что подобные меры возможны, если бюджет страны это позволяет.

Но что касается ввоза хлеба, то и Каннинг, и Гескинсон были сторонниками землевладельцев-лордов. Правда, запретительные пошлины на ввоз хлеба В. Гескинсон заменил скользящей шкалой хлебных пошлин, что привело к некоторому понижению цены на английский хлеб. Д. Каннинг же признавал, что «хлебные законы» нуждаются в пересмотре, но говорил, что пока время для этого не пришло.

При В. Гескинсоне в 1820-е гг. продолжали строиться новые ветки железных дорог, что способствовало росту торговли.

Но самый «революционный» шаг, который сделал этот министр, — это легализация рабочих союзов (тред-юнионов) в 1824 г. Это было рождением английских профсоюзов, ставших важным фактором английской социально-экономической и политической жизни. По мере роста численности и организованности рабочего класса, тред-юнионы становятся серьезной силой, которая станет оказывать влияние на решения власти. И хотя разрешение на рабочие союзы было дано только для улаживания вопросов о зарплате, это был важный шаг, позволивший рабочим отстаивать свои интересы и заставлять элиту прислушиваться к нуждам трудящихся.

Тред-юнионы позволили улучшать жизнь трудящихся законными и мирными средствами, без революционных потрясений в этой стране.

О деятельности Р. Пиля на посту министра внутренних дел мы уже упоминали. Говорить об этом государственном деятеле подробно мы не станем. Скажем лишь кратко о реформе уголовного законодательства при этом министре. Доселе суровые меры за незначительные проступки распространялись прежде всего на бедные слои населения. Смертная казнь для нищего, укравшего шелковый носовой платок из кармана джентльмена, была нормой. Отныне уголовные наказания после реформы Р. Пиля применялись с учетом степени материальных потерь и степени тяжести преступления независимо от социального статуса виновного. Это, как справедливо отмечали советские историки, было сделано для того, чтобы не вызывать лишней раз раздражение у низов Англии.

Мы хотим отметить и гуманитарное воздействие этих мер Р. Пиля. Реформа уголовного права, пенитенциарная реформа, повышение профессионализма полиции, которая при нем стала не средством запугивания населения, а средством поддержания порядка и справедливости, все это было способом повысить гуманность и цивилизованность английского общества в целом.

Ведь еще несколько десятилетий назад порядок держался на жестокости, страхе, пытках, казнях. Присутствовать на публичной казни как на зрелище, на котором жертве, прежде чем отрубить голову, выпускали кишки под улюлюканье толпы; забрасывать камнями приговоренного за политический памфлет к позорному столбу; бить своих жен и наблюдать, как на городской площади секут женщин; наблюдать бои гладиаторов, готовых за деньги покалечить или убить своего противника под радостный вой толпы, —

все это долгое время было нормой как для элиты, так и для простолюдинов.

Как писал историк-виг Т. Б. Маколей (1800–1859) о нравах английского общества в XVII в.: «Тюрьмы являли собой сущий ад на земле и были училищами преступлений и рассадниками всех болезней. На все мучения ближних общество взирало с глубочайшим безразличием. Нигде не было и в помине того неустанного сострадания, которое в наше время защищает и фабричного ребенка, и индийскую вдову, следит, чтобы вора в тюрьме хорошо кормили, не изнуряли работой, и постоянно пытается спасти жизнь какого-нибудь убийцы» [8, с. 125].

Реформа полиции, проведенная главой МВД Королевства, была столь серьезной и эффективной, что и поныне прозвищем «Бобби» англичане именуют стражей порядка. «Бобби» — от имени министра — Роберта Пиля.

При нем в полицию стали набирать персонал после тщательного отбора кандидатур, что повысило эффективность полицейской системы, за что британцы разных групп и сословий были благодарны правительству.

Но экономическая ситуация оставалась непростой. Кризис 1825 г. затянулся на два года, а в конце 1829 г. началась экономическая депрессия, продлившаяся до 1832 г.

Продолжались попытки создания общенационального союза рабочих. Эти попытки были подавлены властями и предпринимателями.

В 1830 г. в южных графствах произошли волнения батраков и небогатых фермеров. Батраки протестовали против применения машин в аграрном секторе, а фермеры были против огораживания общинных земель, лишавших их общественных лугов и выгонов для скота. Были случаи нападений на имения богатых фермеров и землевладельцев. Силы полиции подавляли эти выступления.

В Лондоне и Бирмингеме крупные предприниматели создали общественные союзы за увеличение представительства промышленных городов в парламенте в ущерб «гнилым местечкам», что существенно ослабило бы позиции землевладельцев-тори в палате общин.

В июле 1830 г. во Франции произошла революция, навсегда покончившая с Бурбонами и попытками восстановить Старый порядок с его абсолютизмом, сословным неравенством и влиянием церкви. «Июльская революция явилась политической неожиданностью. Действительно, в стране, в сущности, не было глубокого недовольства. С материальной точки зрения период Реставрации был для Франции счастливым временем. А долгие пререкания о печати и выборах все время интересовали лишь буржуазию, т. е. ничтожное меньшинство нации.

Сельское население и городские рабочие, если не считать Парижа и нескольких больших городов, относились равнодушно к большинству вопросов, волновавших палаты. Даже в среде буржуазии многих пугала возможность революции, и даже сразу после издания ордонансов можно было небольшими уступками остановить движение. Всею виной было ослепление Полиньяка и упрямство короля. При тех условиях, при которых Карл X потерял корону, Людовик XVIII потерял бы только министерство» [6, с. 259–260].

Судьба министерства Ливерпуля-Каннинга была предreshена. К тому же вмешались и субъективные обстоятельства.

Лавировавший внутри партии тори между фракциями умеренных реформаторов и реакционеров, граф Ливерпуль скончался от апоплексического удара в феврале 1827 г. В апреле Д. Каннинг официально стал главой правительства. Но уже в августе того же года он скончался от туберкулеза. До января 1828 г. премьер-министром был лорд Годерич (1782–1859), замененный на герцога Веллингтона (1769–1852). При Веллингтоне из правительства были убраны все министры-каннингиты. Казалось, что «чистые» тори не допустят никаких реформ в духе Д. Каннинга. Однако именно в премьерство герцога Веллингтона была проведена мера, против которой тори выступали многие десятилетия.

Виги по-прежнему критиковали правительство за неуступчивость по вопросу о предоставлении политических прав диссидентам (то есть верующим, не принадлежащим к официальной англиканской церкви). Глава вигов лорд Д. Рассел и его сторонники выступали против такого «смещения религии и политики».

Глава МВД Р. Пиль, второй человек после герцога в кабинете, пошел на уступки в вопросе о диссидентах.

Дальновидные люди понимали, что следующим будет решение об отмене запретов и против католиков. Тем более что была основана в 1823 г. Католическая ассоциация, грозившая неповиновением в случае отказа властей эмансипировать католиков.

Герцог Веллингтон и Р. Пиль убедили короля и палаты парламента принять «великое и прискорбное решение» об эмансипации католиков. Победитель Наполеона в битве при Ватерлоо, герцог Веллингтон, говорил, что как военный он видел страны, раздираемые гражданской войной, и как политик он готов пойти на все ради того, чтобы его страна не оказалась на грани такой войны [7, с. 23]. Глава МВД, призывая депутатов поддержать билль, говорил, что эта уступка лучше, чем проверять страну на прочность и решать вопросы только силовым подавлением недовольных.

Получилось, что чисто торийский кабинет выполнил программу вигов-либералов и опирался уже не столько на реакционеров, сколько на коалицию вигов и тори — «каннингитов».

Летом 1830 г. скончался Георг IV, и на трон взошел его брат герцог Кларенс, под именем Вильгельма IV (1830–1837), такой же убежденный тори, как и его старший брат.

Но Июльская революция во Франции и усиливающиеся общественно-политические движения за парламентскую реформу решили судьбу этого кабинета. Неосторожные слова поддержки герцога в адрес политики князя Ж. Полиньяка, которая привела Францию к революции в июле 1830 г. и свержению Бурбонов, обещание ничего не менять в избирательной системе Англии, желание всеми средствами не допустить парламентской реформы, прозвучавшие в ответ на призыв вигов к правительству, стоили Веллингтону и его правительству министерских постов.

Министерство Веллингтона — Пилия пало в ноябре 1830 г. Это было закономерно. Тори-реакционеры не могли простить кабинету билль об эмансипации диссидентов и католиков, а виги выступали, как и почти вся Англия, за реформу парламента, на что Веллингтон и его министры-тори категорически не могли согласиться.

Понадобились еще несколько месяцев борьбы в парламенте, политических дискуссий и угроз со стороны буржуазии об отказе платить налоги государству, массовых манифестаций, прежде чем реформа парламента стала фактом в 1832 г.

Итак, какие выводы мы можем сделать из анализа политики «либеральных тори»?

Она была более эффективной для страны, чем политика их предшественников-реакционеров. Почему? Потому что мы имеем дело с политиками, которых в следующем веке будут называть прагматиками, технократами. Они не были, что называется, «идеологами», упертыми в партийные принципы и идеологии. Они помнили о нации и проводили общенациональную, насколько позволяли условия, политику. Конечно, советские историки называли это страхом перед народными массами. Пусть так. Но, по нашему мнению, это лучше и демократичнее, чем приносить интересы и жизни людей в жертву идеям и мифологемам, которые неадекватны реальности. «Каннингиты» видели, что Англия после промышленного переворота стала другой, что на арену общественной жизни вышли промышленная буржуазия и растущий численно пролетариат. Конечно, в XX в. легко было констатировать эти кардинальные изменения. Но тогда, в гуще событий, нужно было оказаться на уровне тех вызовов, которые создавала ситуация.

Это и экономические кризисы, и недовольство экономической ситуацией в стране, это и рвущаяся через парламентскую реформу к власти промышленная буржуазия, это и нарастающее рабочее движение. Правительство умеренных тори сумело не просто провести реформы в области экономики, в решении рабочего вопроса, межрелигиозных и политических отношений, но оно апробировало «рецепты» решения кризисных ситуаций и предотвращения революции и гражданской войны. Уступки обществу в виде разрешения профсоюзов, в смягчения протекционизма, реформы таможенной политики и внешнеторговых отношений, движения в сторону свободы торговли, создания современной системы охраны общественного порядка, предоставления гражданских прав представителям преследуемых конфессий — это были шаги по направлению к укреплению либерально-демократических тенденций и гражданского общества в английском социуме.

Конечно, будучи представителями своего общественного класса, «либеральные тори» не смогли пойти дальше, и после смерти Д. Каннинга они были оттеснены от принятия решений более консервативными коллегами. Но на счастье Англии, в стране была система, при которой оппозиция могла прийти к власти

мирным путем и поменять модель развития системы. Оппозиция в лице партии вигов (либералов), получив власть, осуществила те меры, за которые выступало широкое общественное мнение. Данный пример из британской истории вновь демонстрирует нам, что демократия и гражданское общество являлись — и будут являться — факторами эффективного государственного управления и эволюционного развития страны.

Англичане по достоинству оценили деятельность Д. Каннинга. Уже в 1832 г. на Парламентской площади был установлен памятник в его честь. Он похоронен в Вестминстерском аббатстве. Его могила находится рядом с могилой премьер-министра У. Питта-младшего (1759–1806), при котором он начинал свою карьеру в партии тори вначале как депутат палаты общин, а затем как заместитель главы МИД. Д. Каннинг начинал как сторонник вигов, но затем стал приверженцем курса У. Питта, политику которого отстаивал в журнале «Анти-якобинец». У. Питт был на посту премьера с 1783 по 1801 и с 1804 по 1806 гг. (он стал премьером в 24 года и умер в этой должности). Д. Каннинг же пробыл в должности первого министра всего 119 дней. Оба заняли достойное место на страницах истории. Не только английской, но и всемирной.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Всемирная история в 10 томах. Т. VI ; под ред. Н. А. Смирнова (отв. ред.). М. : Изд-во социально-экономической литературы, 1959, 830 с.
2. Вызинский Г. В. Англия в XVIII столетии: Публичные лекции. Ч. 1–2. М. : Книга по Требованию, 2015, 316 с. ISBN 978-5-4241-5236-8.
3. Ерофеев Н. А. Очерки по истории Англии 1815–1917 годы. М. : Издательство ИМО, 1958, 263 с.
4. Кертман Л. Е. География, история и культура Англии. М. : Высшая школа, 1979, 384 с.
5. История XIX века в 8 томах. Т. 2. 1800–1815 годы ; под ред. Э. Лависса ; сост. А. Рамбо. Москва : Изд-во Юрайт, 2025. 525 с. ISBN 978-5-534-09881-5.
6. История XIX века в 8 томах. Т. 3. 1815–1847 годы ; под ред. Э. Лависса ; сост. А. Рамбо. Москва : Изд-во Юрайт, 2025, 562 с. ISBN 978-5-534-09882-2.
7. История XIX века в 8 томах. Т. 4. 1815–1847 годы ; под ред. Э. Лависса ; сост. А. Рамбо. Москва : Изд-во Юрайт, 2025. 459 с. ISBN 978-5-534-09899-0.
8. Маколей Т. Б. Англия и Европа: избранные эссе. СПб. : Алетейя, 2001, 502 с. ISBN 5-89329-350-9.
9. Саликов Д. Х. Князь К. В. Л. фон Меттерних (1773–1859): портрет государственного деятеля на фоне эпохи // Общество. Экономика. Управление. Челябинск : Изд-во Челгу. 2024. Т. 9, № 4. С. 18–26.
10. Экономическая история мира: в 6 т. ; под общ. ред. М. В. Конотопова. Т. 2. М. : КНОРУС, 2015. 526 с. ISBN 978-5-406-04240-3. ISBN 978-5-406-04066-9 (т. 2).

REFERENCES

1. Vsemirnaya istoriya v 10 tomah. Tom VI [World History in 10 volumes. Volume VI]. Moscow, Publishing House of Social and Economic Literature; 1959. 830 p. (In Russ.).
2. Vyzinskij GV. Angliya v XVIII stoletii: Publichnye lekicii. Ch.1-2 [England in the 18th Century: Public Lectures. Parts 1-2]. Moscow, Book on Demand; 2015. 316 p. (In Russ.).
3. Erofeev NA. Ocherki po istorii Anglii 1815-1917 gody [Essays on the History of England, 1815-1917]. Moscow, Publishing House of the Institute of International Relations; 1958. 263 p. (In Russ.).
4. Kertman LE. Geografiya, istoriya i kul'tura Anglii [Geography, History, and Culture of England]. Moscow, Higher School; 1979. 384 p. (In Russ.).

5. Istoriya XIX veka v 8 tomah. Tom 2. 1800-1815 gody [History of the 19th Century in 8 volumes. Volume 2. 1800-1815]. Moscow, Yurayt Publishing House; 2025. 525 p. (In Russ.).
6. Istoriya XIX veka v 8 tomah. Tom 3. 1815-1847 gody [History of the 19th Century in 8 volumes. Volume 3. 1815-1847]. Moscow, Yurayt Publishing House; 2025. 562 p. (In Russ.).
7. Istoriya XIX veka v 8 tomah. Tom 4. 1815-1847 gody [History of the 19th Century in 8 volumes. Volume 4. 1815-1847]. Moscow, Yurayt Publishing House; 2025. 459 p. (In Russ.).
8. Makolej TB. Angliya i Evropa: izbrannye ehsse [England and Europe: Selected Texts]. St. Petersburg, Aleteia; 2001. 502 p. (In Russ.).
9. Salikov DX. Knyaz' KVL fon Metternih (1773-1859): portret gosudarstvennogo deyatelya na fone ehpoi [Prince KVL von Metternich (1773-1859): A Portrait of a Statesman in the Context of His Era]. *Obshhestvo. E'konomika. Upravlenie* [Society. Economy. Management]. 2024;9(4):18-26. (In Russ.).
10. Ehkonomicheskaya istoriya mira: v 6 t. Tom 2. [Economic History of the World: in 6 volumes. Vol. 2.]. Moscow, KNORUS; 2015. 526 p. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Д. Х. Саликов — кандидат педагогических наук, доцент кафедры инноватики и управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

D. Kh. Salikov — Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor in the Department of Innovation and Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 15.07.2026.

Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026.

РОССИЙСКО-КИТАЙСКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО В СОВРЕМЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Сюй Хань

Тяньцзиньский университет иностранных языков,
Тяньцзинь, Китай, xuhandeyouxiang@qq.com

Аннотация. Статья рассматривает эволюцию российско-китайского стратегического партнерства в период 2022–2026 гг., когда изменение баланса сил в мировой политике придало двусторонним связям значение, выходящее за рамки региональной повестки. Показано, что партнерство складывалось не как реакция на санкционное давление Запада, а как результат длительного процесса, начавшегося еще в советский период и получившего институциональное оформление в 1990–2000-е гг. Проанализированы военно-политическое, экономическое и технологическое измерения сотрудничества, а также ограничения, которые сохраняются в отношениях двух стран, включая асимметрию экономических потенциалов и различие интересов в Центральной Азии. Отдельное внимание уделено соотношению декларируемого и фактического уровня партнерства: расхождение между официальной риторикой «всеобъемлющего» взаимодействия и конкретными практиками сотрудничества остается предметом дискуссии среди исследователей. Сделан вывод о том, что устойчивость партнерства обеспечивается не отсутствием противоречий, а способностью сторон удерживать их в управляемых рамках.

Ключевые слова: российско-китайские отношения, стратегическое партнерство, международные отношения, многополярность, БРИКС, Центральная Азия, санкции

Для цитирования: Сюй Хань. Российско-китайское стратегическое партнерство в современных международных отношениях // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 58–62. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-58-62

Original article

RUSSIA-CHINA STRATEGIC PARTNERSHIP IN CONTEMPORARY INTERNATIONAL RELATIONS

Xu Han

Tianjin Foreign Studies University, Tianjin, China,
xuhandeyouxiang@qq.com

Abstract. The article examines the evolution of the Russia-China strategic partnership in the period 2022–2026, when shifts in the global balance of power gave the bilateral relationship a significance extending beyond a regional agenda. It shows that the partnership took shape not as a reaction to Western sanctions pressure but as the outcome of a long process that began during the Soviet period and acquired institutional form in the 1990s and 2000s. The military-political, economic and technological dimensions of cooperation are analyzed, along with the limitations that persist in the two countries' relations, including the asymmetry of their economic potentials and divergent interests in Central Asia. Particular attention is given to the relationship between the declared and the actual level of partnership: the gap between the official rhetoric of «comprehensive» engagement and the concrete practices of cooperation remains a subject of debate among researchers. It is concluded that the stability of the partnership is ensured not by the absence of contradictions but by the two sides' capacity to keep them within manageable limits.

Keywords: Russia-China relations, strategic partnership, international relations, multipolarity, BRICS, Central Asia, sanctions

For citation: Xu Han. Russia-China Strategic Partnership in Contemporary International Relations. *Society, economy, management*. 2026;11(3):58–62. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-58-62

Введение

Формула «стратегическое партнерство» применительно к отношениям России и Китая существует дольше, чем принято думать, обсуждая события последних лет. И. Ю. Зуенко проследживает ее истоки вплоть до позднесоветского периода, показывая, что нормализация советско-китайских отношений началась не как реакция на текущую конъюнктуру, а как результат процесса, растянувшегося на десятилетие [3, с. 24]. Эта деталь важна: она смещает вопрос с того, кто подтолкнул Россию и Китай друг к другу, на то, почему построенная десятилетия назад конструкция выдержала настолько разные внешнеполитические эпохи.

За последние годы интенсивность российско-китайского взаимодействия выросла настолько, что сама постановка вопроса о его устойчивости изменилась. В центре внимания исследователей оказались темпы, с которыми военно-политическое взаимодействие, торговля высокотехнологичной продукцией и координация в международных институтах стали частью одной связки. Ускоренная реализация Россией стратегии «Поворота на Восток» совпала с китайской инициативой «Пояс и путь», и это совпадение траекторий двух держав евразийского масштаба заслуживает анализа отдельно от вопроса о санкционном давлении [9, с. 213].

Вместе с тем нарастающая интенсивность связей не означает их бесконфликтности. Центральная Азия остается регионом, где интересы двух стран пересекаются достаточно плотно, чтобы говорить не только о партнерстве, но и о конкуренции за влияние [9, с. 211]. Опасения по поводу растущей технологической зависимости от китайских стандартов звучат и в работах, посвященных сугубо прикладным сюжетам сотрудничества [4, с. 42], а значит, вопрос об асимметрии касается не только количественных показателей товарооборота, но и качественного распределения ролей внутри партнерства. Задача данной статьи — показать, как эти два плана, растущая глубина сотрудничества и сохраняющиеся структурные ограничения, соотносятся друг с другом в текущий период.

Материалы и методы исследования

Источниковую базу составили российские и китайские научные публикации 2023–2025 гг., посвященные различным аспектам российско-китайского взаимодействия — от военно-политического [8] и технологического [4] до транспортно-логистического [7] и геоэкономического [2] измерений партнерства, а также статистические данные о структуре двусторонней торговли [1] и официальные документы, зафиксировавшие ключевые договоренности сторон в исследуемый период. Отдельную группу источников образу-

ют аналитические публикации, обращающиеся к более широкому историческому контексту — соотношению нынешнего сближения с логикой советско-китайских и советско-американских отношений позднесоветского периода [3] и концептуальной рамке, в которой партнерство описывается китайской стороной [10], — а также материалы, дающие панорамный обзор истории, современного состояния и перспектив двусторонних связей¹.

Использован сравнительно-исторический метод, позволяющий сопоставить характеристики партнерства, зафиксированные в разные годы рассматриваемого периода, и метод контент-анализа официальных документов и экспертных оценок. Отдельное внимание уделено методологической проблеме, которая редко ставится явно: большая часть публикаций о российско-китайских отношениях исходит из презумпции их особого, «образцового» характера, и эта презумпция сама по себе нуждается в проверке, а не в принятии за исходную точку анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Распространенная на Западе трактовка российско-китайского сближения объясняет его исключительно ухудшением отношений обеих стран с Западом. Симптоматично, что сама официальная риторика описывает эти отношения как партнерство, «устремленное в будущее»², и эта формулировка плохо согласуется с представлением о сближении как о чисто ситуативной реакции на внешнее давление. С китайской стороны эта же интуиция оформлена иначе, но выражает похожее несогласие с ситуативным прочтением: Сюй Бо и У Хао показывают, что дипломатическая мысль Си Цзиньпина встраивает отношения с Россией в более широкую концепцию «сообщества единой судьбы человечества» и рассматривает их как часть системной трансформации международного порядка, а не как реакцию на конкретный внешний вызов [10]. Логика здесь простая: если сближение вызвано внешним давлением, то в случае гипотетической нормализации отношений с США взаимодействие двух стран должно ослабнуть [3, с. 25]. Опровергая эту трактовку, И. Ю. Зуенко показывает, что стратегическое партнерство России и Китая — результат длительного процесса,

¹ Совместное заявление Российской Федерации и Китайской Народной Республики об углублении отношений всеобъемлющего партнерства и стратегического взаимодействия, вступающих в новую эпоху, в контексте 75-летия установления дипломатических отношений между двумя странами, 16 мая 2024 года. URL: <http://www.kremlin.ru/supplement/6132> (дата обращения: 27.09.2026).

² 2. Путин В. В. Россия и Китай — партнерство, устремленное в будущее // ТАСС. 19.03.2023. URL: <https://tass.ru/politika/17312135> (дата обращения: 27.09.2026).

начавшегося не позднее 1980-х гг., когда сближение Пекина и Вашингтона на завершающем этапе холодной войны подтолкнуло советское руководство искать нормализацию отношений с Китаем именно как противовес возможной изоляции [3, с. 24]. «Американский фактор» при этом был значимым, но не определяющим: последующие тридцать лет отношения развивались собственной логикой, независимо от колебаний в треугольнике Москва — Пекин — Вашингтон.

Этот исторический аргумент важен для понимания текущего момента. Формула, которую многие связывают исключительно с 2022 г., на деле описывает процесс, шедший задолго до него, и события последних лет скорее ускорили давно идущую траекторию, чем породили ее заново.

Совместное заявление, принятое сторонами в мае 2024 г. по случаю 75-летия установления дипломатических отношений, зафиксировало не только декларативный, но и вполне конкретный уровень взаимодействия по широкому кругу вопросов — от координации позиций в международных организациях до совместных проектов в энергетике¹. Параллельно с этим оборонное измерение партнерства перестало ограничиваться двусторонним форматом: К. Х. Рахимов и Цю Шуаншун анализируют, как объявленное еще в 1996 г. партнерство приобретает военно-политическое и экономическое наполнение в условиях многополярного мира, все теснее связывая безопасность двух стран друг с другом [8]. А. С. Науменко и С. Д. Салтанов идут дальше и рассматривают, как это взаимодействие достраивается до треугольника с участием Северной Кореи — конфигурации, которую отдельные западные наблюдатели уже обозначают термином «азиатское НАТО», хотя формального союза три страны не образуют [5].

Технологическое измерение партнерства развивается по собственной логике, менее заметной для широкой аудитории, чем военно-политическая повестка, но не менее значимой. По данным, приводимым Линь Мэнхань, за последние пять лет было инициировано более пятидесяти совместных российско-китайских проектов в области искусственного интеллекта [4, с. 41]. Платформа «Цифровой шелковый путь» выполняет здесь двойную функцию: она одновременно наращивает товарооборот и расширяет доступ к новым рынкам, интегрируя логистику двух стран теснее, чем это было возможно при опоре на традиционные товарные потоки [4,

с. 41]. Одновременно с этим растет и настороженность части экспертного сообщества: слишком тесная технологическая зависимость от китайских стандартов способна, по мнению отдельных аналитиков, снизить конкурентоспособность собственных российских разработок [4, с. 42]. Это опасение указывает на то, что даже в наиболее динамично растущей сфере сотрудничества стороны не свободны от взаимного недоверия, и асимметрия партнерства проявляется не только в объемах товарооборота, но и в распределении технологических ролей.

Экономическое измерение партнерства в узком смысле — как структура двусторонней торговли — обнаруживает ту же асимметрию, что и распределение технологических ролей. К 2024 г. товарооборот между странами превысил 200 млрд долларов, но состав встречных потоков остается зеркально противоположным: Р. С. Абрамова и И. Р. Володин показывают, что Россия поставляет в Китай преимущественно сырьевые товары — нефть, уголь, природный газ, — тогда как ввозит из Китая станки, автомобили и электронику, а по итогам третьего квартала 2024 г. Китай впервые обошел Европу как основной покупатель российского трубопроводного газа [1]. Рост физических объемов торговли, иными словами, не сопровождается сближением ее товарной структуры: чем интенсивнее становится обмен, тем отчетливее проявляется асимметричное распределение ролей поставщика сырья и поставщика готовой продукции.

Транспортно-логистическое измерение сотрудничества демонстрирует сходную двойственность. В. Д. Поляков, анализируя растущую роль Китая в развитии Северного морского пути, фиксирует расхождение между экономическим и нормативным уровнями взаимодействия: китайские компании активно участвуют в арктической логистике и инвестируют в соответствующую инфраструктуру, однако Пекин последовательно избегает формулировок, которые можно было бы истолковать как признание объема российской юрисдикции над маршрутом в том виде, на котором настаивает Москва [7]. Экономическое сближение и нормативное дистанцирование существуют здесь параллельно, не переходя друг в друга, и это, по-видимому, устраивает обе стороны ровно постольку, поскольку не требует от Китая политических обязательств, способных осложнить его отношения с другими арктическими и неарктическими игроками.

Геоэкономическое измерение партнерства выходит за пределы двусторонних отношений и все отчетливее связывается с судьбой БРИКС как формирующегося альтернативного центра глобального управления. А. А. Акаев, И. В. Ильин и О. И. Давыдова, построив математическую

¹ Кулишенко Н. Российско-китайская мозаика: взгляд на историю, современное состояние и перспективы // Международная жизнь. 11.10.2024. URL: <https://interaffairs.ru/news/show/48208> (дата обращения: 27.09.2026).

модель роста ВВП для расширенного объединения БРИКС+, показывают, что траектория экономического роста этого блока в сравнении с G7 обнаруживает потенциал ускоряющегося отрыва в ближайшее десятилетие [2, с. 610]. Ключевую роль здесь играет как раз российско-китайское взаимодействие: формирование сетей передачи технологий широкого потребления и центров технологических компетенций в рамках БРИКС+ рассматривается авторами как продолжение двусторонней технологической кооперации, распространенное на новых участников объединения — Египет, Иран, Индонезию, ОАЭ и Эфиопию [2, с. 611]. Партнерство России и Китая, иными словами, все больше функционирует не просто как двусторонняя связка, а как несущая конструкция более широкой архитектуры.

Показательно, однако, что степень соответствия декларируемого уровня партнерства фактическому остается предметом обсуждения даже среди авторов, придерживающихся в целом позитивной оценки отношений. Само название статьи В. Е. Петровского — «Теория и практика» — указывает на то, что различие риторического и институционального уровней сотрудничества воспринимается как значимая исследовательская задача, а не как второстепенный нюанс [6]. Схожим образом Д. Шэнь описывает партнерство не как ситуативный ответ на внешнее давление, а как «концептуально выверенный ответ на вызовы мировой турбулентности» [9, с. 212], но при этом отмечает, что Центральная Азия остается зоной, где интересы Москвы и Пекина не совпадают полностью и где партнерству еще предстоит выработать специальные механизмы координации [9, с. 211]. Расширение транзитных коридоров через Казахстан и Монголию, строительство мостов и логистических узлов на российско-китайской границе превращает именно эту зону в место, где партнерство одновременно углубляется и проверяется на прочность.

Ограничения

Полученные результаты имеют ряд ограничений. Значительная часть используемых источников — как российских, так и китайских — написана в жанре, тяготеющем к позитивной

оценке партнерства, что отчасти объясняется институциональной принадлежностью авторов к университетам и академическим центрам, заинтересованным в поддержке восточного вектора внешней политики своих стран; критическая литература, рассматривающая асимметрию отношений как структурный риск, а не только как повод для настороженности отдельных экспертов [4, с. 42], в статье представлена значительно скромнее, чем того требовала бы полная картина дискуссии. Статистические данные о торговом обороте и инвестиционных потоках, доступные на момент подготовки статьи, не всегда позволяют разделить эффект санкционного давления и эффект долгосрочной интеграционной динамики — оба фактора действуют одновременно и статистически трудноразличимы. Прогнозные оценки перспектив БРИКС+, при всей математической строгости модели [2], опираются на предположение о сохранении нынешних темпов технологического трансфера, которое само по себе остается гипотезой, а не установленным фактом.

Выводы

Российско-китайское стратегическое партнерство в его нынешнем виде нельзя свести ни к продукту западного санкционного давления, ни к беспроblemному союзу единомышленников. Оно строится на длительной исторической траектории, начавшейся задолго до нынешнего обострения отношений обеих стран с Западом, и вместе с тем содержит структурные ограничения, которые не исчезают по мере углубления сотрудничества — экономическую асимметрию, расхождение интересов в Центральной Азии, разрыв между декларируемым и фактическим уровнем интеграции. Именно способность сторон удерживать эти противоречия в управляемых рамках, не позволяя им перерасти в открытый конфликт, а не их отсутствие, объясняет устойчивость партнерства на протяжении трех десятилетий. Дальнейшее развитие событий — в частности, то, как ослабление или усиление конфронтации между Западом и Китаем повлияет на распределение приоритетов Пекина, — остается открытым вопросом, ответ на который наблюдаемый период пока не дает.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова Р. С., Володин И. Р. Анализ экономических отношений Россия-Китай, прогноз на 2025–2026 годы // Вестник Академии знаний. 2024. № 6 (65). С. 27–31. EDN: XMXQAD.
2. Акаев А. А., Ильин И. В., Давыдова О. И. Перспективы развития геополитического и геоэкономического партнерства России и Китая и его влияние на рост потенциала объединения БРИКС // Экономика региона. 2025. Т. 21. № 3. С. 610–629. DOI: 10.17059/ekon.reg.2025-3-3.
3. Зуенко И. Ю. Российско-китайское сближение в контексте соперничества КНР и США: поиск отправной точки и оценка перспектив // Мировая экономика и международные отношения. 2023. Т. 67. № 11. С. 24–34. DOI: 10.20542/0131-2227-2023-67-11-24-34.
4. Линь Мэнхань. Влияние технологического сотрудничества на российско-китайские отношения: перспективы и вызовы // Право и политика. 2024. № 10. С. 40–52.

5. Науменко А. С., Салтанов С. Д. Стратегическое оборонное партнерство России, Китая и Северной Кореи // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2024. Т. 26. № 1. С. 107–120. DOI: 10.22363/2313-1438-2024-26-1-107-120.
6. Петровский В. Е. Российско-китайское стратегическое партнерство. Теория и практика // Азия и Африка сегодня. 2025. № 2. С. 5–13.
7. Поляков В. Д. Северный морской путь в российско-китайских отношениях: экономическое сближение и нормативное дистанцирование // Право и политика. 2025. № 12. С. 223–240. DOI: 10.7256/2454-0706.2025.12.76863.
8. Рахимов К. Х., Цю Шуаншун. Российско-китайское стратегическое партнерство в многополярном мире: военно-политические и экономические аспекты // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2023. Т. 13. № 2 (95). С. 691–703. DOI: 10.35775/PSI.2023.95.2.030.
9. Шэнь Д. Настоящее и будущее отношений России с Китаем: от «партнерства без границ» к новой реальности // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 211–221.
10. Xu Bo, Wu Hao. Xi Jinping Thought on Diplomacy and China-Russia relations in the context of major changes in the international order // East Asia: Facts and Analytics. 2024. Vol. 3. Pp. 50–64. DOI: 10.24412/2686-7702-2024-3-50-64.

REFERENCES

1. Abramova RS, Volodin IR. Analiz ekonomicheskikh otnosheniy Rossiya-Kitay, prognoz na 2025-2026 gody [Analysis of Russia-China Economic Relations, Forecast for 2025-2026]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 2024;(6(65)):27-31. (In Russ.).
2. Akaev AA, Il'in IV, Davydova OI. Perspektivy razvitiya geopoliticheskogo i geoeconomicheskogo partnerstva Rossii i Kitaya i ego vliyanie na rost potentsiala ob'edineniya BRIKS [Prospects for the Development of Geopolitical and Geoeconomic Partnership Between Russia and China and Its Impact on the Growth Potential of the BRICS Union]. *Ekonomika regiona* [Economy of Region]. 2025;21(3):610-629. DOI: 10.17059/ekon.reg.2025-3-3. (In Russ.).
3. Zuenko IYu. Rossiysko-kitayskoe sblizhenie v kontekste sopernichestva KNR i SSHa: poisk otpravnoy tochki i otsenka perspektiv [Russia-China Partnership in the Context of US-China Rivalry: Search of Starting Point and Assessment of Prospects]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* [World Economy and International Relations]. 2023;67(11):24-34. DOI: 10.20542/0131-2227-2023-67-11-24-34. (In Russ.).
4. Lin Menghan (2024). Vliyanie tekhnologicheskogo sotrudnichestva na rossiysko-kitayskie otnosheniya: perspektivy i vyzovy [The Impact of Technological Cooperation on Russian-Chinese Relations: Prospects and Challenges]. *Pravo i politika* [Law and Politics]. No. 10. Pp. 40-52. (In Russ.).
5. Naumenko AS, Saltanov SD. Strategicheskoe oboronnoe partnerstvo Rossii, Kitaya i Severnoy Korei [Russia, China, and North Korea Strategic Defense Partnership]. *RUDN Journal of Political Science*. 2024;26(1):107-120. DOI: 10.22363/2313-1438-2024-26-1-107-120. (In Russ.).
6. Petrovskiy VE. Rossiysko-kitayskoe strategicheskoe partnerstvo. Teoriya i praktika [Russia-China Strategic Partnership. Theory and Practice]. *Aziya i Afrika segodnya* [Asia and Africa Today]. 2025;(2):5-13. (In Russ.).
7. Polyakov VD. Severnyy morskoy put' v rossiysko-kitayskikh otnosheniyakh: ekonomicheskoe sblizhenie i normativnoe distantsirovanie [The Northern Sea Route in Russian-Chinese Relations: Economic Rapprochement and Normative Distancing]. *Pravo i politika* [Law and Politics]. 2025;(12):223-240. DOI: 10.7256/2454-0706.2025.12.76863. (In Russ.).
8. Rakhimov KKh, Qiu Shuangshuang. Rossiysko-kitayskoe strategicheskoe partnerstvo v mnogopolyarnom mire: voenno-politicheskie i ekonomicheskie aspekty [Russia-China Strategic Partnership in a Multipolar World: Military-Political and Economic Aspects]. *Voprosy natsional'nykh i federativnykh otnosheniy* [Issues of National and Federative Relations]. 2023;13(2(95)):691-703. DOI: 10.35775/PSI.2023.95.2.030. (In Russ.).
9. Shen D. Nastoyashchee i budushchee otnosheniy Rossii s Kitaem: ot "partnerstva bez granits" k novoy real'nosti [The Present and Future of Russia-China Relations: From "Partnership Without Limits" to a New Reality]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Administrative Consulting]. 2025;(6):211-221. (In Russ.).
10. Xu Bo, Wu Hao. Xi Jinping Thought on Diplomacy and China-Russia relations in the context of major changes in the international order. *East Asia: Facts and Analytics*. 2025;3:50-64. DOI: 10.24412/2686-7702-2024-3-50-64.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Сюй Хань — студент Тяньцзиньского университета иностранных языков.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Xu Han — student at Tianjin Foreign Studies University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 30.09.2026.

Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026.

